مبادئ تسويق الخدمة
وإدارتها

تأليف :

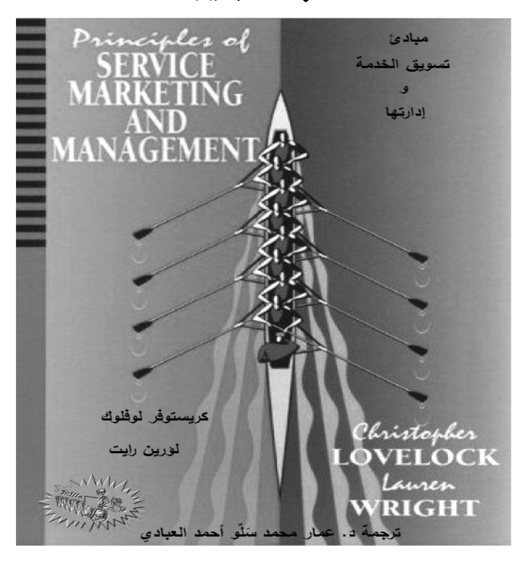
كريستوفر لفلوك

لوريـــن رايـــت

ترجمة :

د. عمار محمد سلو أحمد العبادي

■ الكتاب الانجليزى ■



رقم الإيداع : 2021/19932 م

الترقيم الدولى: 4 - 47 - 6723 - 977 - 978

دار حميثرا للنشر الطبعة الاولى 2022

التوزيع داخل جمهورية مصر العربية والسودان وشمال افريقيا ودول الخليج

جمهورية مصر العربية - القاهرة 26 ش شامبليون

ت : 01113664737 - 01007420665

البريد الالكترونى : Email : homysra@gmail.com

محتويات الكتاب

الجُزْءُ الأَوَّلُ

مفهـوم الخـدمـة

كمستهلكين فإننا نســتعمل الخدمات يومياً : اشــعال الضوء ومشاهدة التلفاز والتحدث على الهاتف وركوب الحافلة وزيارة طبيب الاســنان وارسال رسالة والحصول على قصة شــعر واعادة تزويد السيارة بالوقود وكتابة شيك أو ارســال الملابس إلى المغســلة، إن كل هذه هي أمثلة لاستهلاك الخدمات على المستوى الفردي، وأن المؤسسة التعليمية التي تدرس فيها هي في حد ذاتها مجمع معقد الخدمات، فبالإضافة إلى الخدمــات التعليمية فإن كليات اليوم تحتوي على مكتبات وكافتيريات ومتاجــر للكتب ومكاتب توظيف وخدمات طباعة ونسخ واتصالات وبنوك فاذا كنت مسجلاً في جامعات سكنية فإنه من الجائز أن تحتوي خدمات الجامعة على مســاكن وخدمات طبية وملاعب رياضية خارجية أو داخلية ومسارح ومكاتب للبريد.

لا يجــد الزبائن الرضا دائماً عن نوعية الخدمــات وقيمتها التي يحصلون عليها، يشــتكي الأشــخاص من تأخر التوصيلات وسوء تصرف أو عدم اتقان الموظفين وعدم ملائمة ســاعات الخدمة وضعــف الاداء والمعاملات المعقدة، ويتضجــرون من صعوبة العثور على موظفي مبيعات لمســاعدتهم في المتاجر، ويعبرون عن احباطهم بسبب أخطاء في فواتير بطاقاتهم الائتمانية أو كشوفات حســاباتهم البنكية، ويتضجرون من شــدة تعقيد أجهزة الخدمة الشخصية الجديدة ويهمسون لبعضهم البعض بشأن تدني القيمة ويتأففون من اضطرارهم للوقوف في طوابير في كل مكان يذهبون اليه .

غالباً ما يبــدو أن اهتمامات المُزودين (مقدمي الخدمات) جُد مختلفة عن اهتمامات الزبائن، يشكو معظم المزودين من صعوبة تحقيق الارباح والعثور على عمالة ماهرة ومحفزة، أو مدى صعوبة ارضاء الزبائن، إن البعض من الشركات تعتقد أن الطريق الاكيد للنجاح المــادي هو تخفيض التكاليف واقتطاع أي مميزات «غير ضرورية»، ويعطي بعضهم الانطباع أنهم من الممكن أن يديروا

عملياتهم بإتقان أكثر لولا كثرة الطلبات الغير منطقية من الزبائن البسطاء الذين يفسدون كل شيء .

لحسن الحظ فإنك تجد في كل المجالات البعض من مقدمي الخدمات المحترفين في ارضاء زبائنهم في اثناء إدارة عمليات منتجة ومربحة على ايدي عمالة لطيفة ومحترفة، ونستطيع أن نستنتج لمحات مهمة عن أفضل الطرائق لإدارة الانواع المختلفة من الخدمات المتواجدة في اقتصاد اليوم عن طريق دراسة المنظمات المقدمة في هذا الكتاب، من مثل تشارل شواب Charles Schwab، انتراوست Intrawest، أجريكوا Aggreko ، طيران ساوثويست Southwest Airlines، ئي - بايeBay بالإضافة إلى العديد من الميزات الأخرى الواردة في هذا الكتاب، فإنه يمكننا استخلاص رؤى مهمة حول الطرائق الأكثر فعالية لإدارة الأنواع المختلفة من الخدمات الموجودة في اقتصاد اليوم.

ما هي الخدمة ؟

بسبب تنوعها فإن الخدمات تقليدياً كان من الصعب تحديدها، وأنه غالباً ما يصعب فهم الطريقة التي يتم بها إنشاء الخدمات وتقديمها للزبائن وذلك نظراً لأن العديد من المدخلات والمخرجات غير ملموسة، إن معظم الأفراد لا يواجهون صعوبة في تحديد الصناعة أو الزراعة ، ولكن تحديد الخدمة (*) يمكن أن يفلت منهم، فيما يأتي طريقتان تلتقطان جوهر الكلمة.

1 - الخدمة هي تصرف أو أداء تعرضه جهة على جهة أخرى . بالرغم من احتمالية ارتباط الخدمة بسلعة مادية ، الا أن الاداء في حد ذاته معنوي وغالباً لا يؤدى الى امتلاك أي عنصر من عناصر الإنتاج .

2 - إن الخدمات هي أنشطة اقتصادية تقدم قيمة وفوائد(**) للزبائن في أوقات وأماكن محددة، وكنتيجة لإحداث تغيرات مرغوب بها لصالح - أو بالنيابة عن - متلقي الخدمة .

تعرف الخدمة فكاهياً أيضاً بأنها «شيء من الممكن شراؤه وبيعه ولكن ليس من الممكن أن يقع على قدمك» .

(*) الخدمة: هي فعل أو أداء يخلق فوائد للزبائن عن طريق إحداث التغيير المرغوب فيه - أو نيابة عن - المستلم.

(**) الفائدة: هي ميزة أو مكسب يحصل عليه الزبائن من أداء خدمة أو استخدام سلعة مادية.

الفصل الأول

لمـــاذا نـــدرس الخــدمـــات ؟

مفهوم قطاع الخدمات:

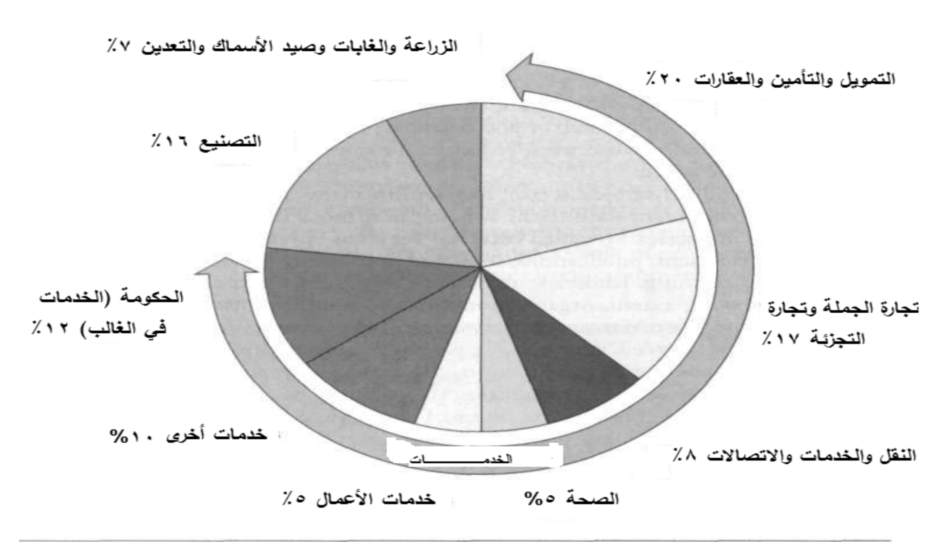
يتكـــون أغلب اقتصاد اليـــوم من الخدمات – وليس هـــذا في الولايات المتحدة وكندا فحسب التي تشكل الخدمات نحو 73% من اقتصادها وما يقارب من 67% من ناتجها المحلي الاجمالي GDP تباعاً، بل وفي الأمم الأخرى المتقدمة صناعياً في أنحاء العالم[1] أيضاً.

يبين الشـــكل 1-1 كيفية مســـاهمة الخدمات في اقتصاد الولايات المتحدة بالنسبة إلى الصناعة والحكومة (التي تُعد أيضاً نوعاً من الخدمات) والزراعة والتنقيب والبناء .

يُمثل قطاع الخدمات(*) معظم النمـــو الوظيفي في البلدان المتقدمة، ان لم تكن متوجهـــا بالفعل نحو التوظف في أعمال الزراعـــة أو الصناعة المملوكة لعائلتك، فإن الاحتمال الأكبر هو أنك ســـتقضى حياتك الوظيفية في شركات (أو توكيلات عامة / مؤسسات غير هادفة للربح) ومقدمة للخدمات.

عندمـــا ينمو اقتصاد الدولة فـــإن توزيع الوظائف ســـيتغير بين الزراعة والصناعة من جهة، وقطاع الخدمات من جهة اخرى بشكل واضح، يبين الرسم 1-2 كيفية اســـتحواذ وظائف الخدمات على قاعدة التوظيف عند زيادة دخل الفـــرد، تمثل وظائف الخدمات حالياً 76% مـــن القطاع الخاص في الولايات المتحدة برواتب أسرع نمواً من قطاع الصناعة[2] . يتضمن قطاع الخدمات في معظم البلدان صناعات ومجالات متعددة، تتباين في أحجامها ما بين المشاريع العملاقة العاملة عالمياً والمشاريع الصغيرة التي تخدم بلدة واحدة .

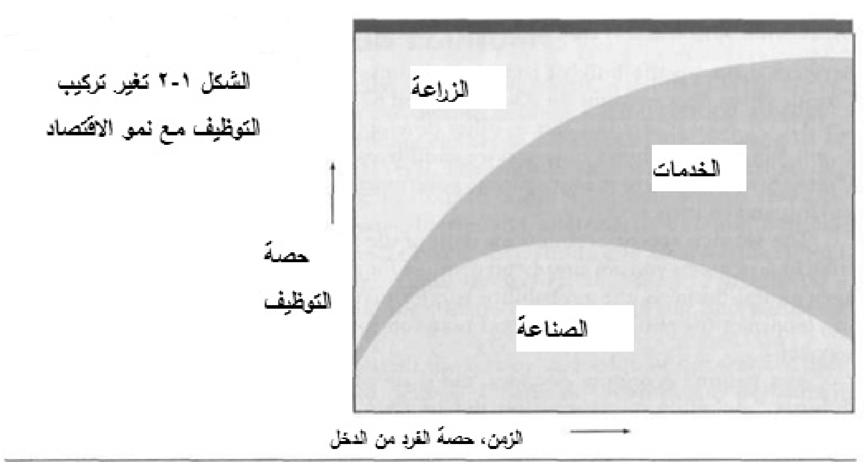
(*) قطاع الخدمات: هو جزء من اقتصاد الأمم ممثلة في الخدمات من جميع الأنواع، بما في ذلك تلك التي تقدمها المنظمات العامة وغير الربحية.



Source: U.S. Bureau of Economic Analysis, *Survey of Current Business*, December 2000, Table 1, p. 29.

الشكل ١-١ الخدمات في الاقتصاد الأمريكي: حصة الناتج المحلي الإجمالي بحسب الصناعة ، ١٩٩٩

يتعجب الأشخاص من أن هيمنة قطاع الخدمات لا تقتصر على البلدان المتقدمة فقط، فمثلاً: تظهر احصائيات البنك الدولي أن قطاع الخدمات يمثل أكثر من نصف الدخل والإنتاج القومي في الكثير من بلدان أمريكا اللاتينية والبلدان الكاريبية ويوظف أكثر من نصف القوة العاملة[3]، وتحتوى هذه البلدان على اقتصاد موازي لا يتم تمثيله في الاحصائيات الرسمية، ومثال على ذلك أن أكثر من 40% من التجارة في المكسيك « هي تجارة غير رسمية » [4].



الشكل ١-٢ تغير تركيب التوظيف مع نمو الاقتصاد

Source: International Monetary Fund, *World Economic Outlook*, Washington, D.C.: International Monetary Fund, May 1997.

يمثــل العمل الغير موثق في قطاع الاعمـــال المنزلية (الطبخ / التنظيف / أعمال الحدائق) والمشـــاريع الصغـــيرة من مثل المطاعم والمغاســل والفنادق الصغيرة وسيارات الاجرة نسبة مهمة من قطاع الخدمات .

تختلــف منظمات الخدمات في أحجامها ما بين مشــاريع الدولة الكبيرة من مثــل خطوط الطيران والبنــوك وشركات التأمــين وشركات الاتصالات وسلاســل الفنادق وشركات الشحن، وتشكيلة واســعة من المشاريع الصغيرة المملوكة محلياً التي تتضمن المطاعم وســيارات الاجرة وفاحصي النظر والكثير من الشركات الخادمة للــشركات المعروفة بخدمات الأعمال لأعمال («B2B»)، إن منافذ الخدمة الممتازة في المجــالات التي تتراوح من الوجبات السريعة إلى مســك الدفاتر تجمع بين الخصائص التسويقية لسلســلة كبيرة تقدم منتجاً موحداً مع الملكية المحلية وتشغيل مرفق معين، وتصف البعض من الشركات المصنعة لمنتجــات تعتمد على السرعة (من مثل الطباعــة أو تجهيز الصور) نفسها كشركات للخدمات نظراً لكون أن السرعة والإنتاج على حسب طلب الزبون والاماكن الملائمة تساهم في القيمة المضافة للمنتج .

هناك أيضــاً قطاع خفي للخدمات بداخل الكثــير من الشركات الكبيرة المدرجــة من قبل الاحصائيــات الحكومية كشركات زراعيــة أو صناعية أو شركات للموارد الطبيعية، وتشــمل الخدمات الداخلية(*) أنشــطة متعددة من مثل التوظيف والنشر والخدمات القانونية والمالية و ادارات الرواتب وتنظيف المكاتــب وصيانة الحدائق والاراضي والنقل والشــحن و أعمال كثيرة اخرى، وتهدف المنظمات بشــكل متزايد إلى اســناد هذه الخدمات الداخلية لشركات خارجيــة التي تقــوم بهذه الاعمــال بفاعلية اعلى عن طريــق مقاول ثانوي متخصص، ومع اســناد هذه الخدمات إلى الخارج فإنه يتم اضافتها إلى السوق التنافسية وادراجها لتحتســب كعناصر مساهمة في اقتصاد الخدمات، وحتى عندما لا يتم اسناد هذه الخدمات إلى الخارج فإنه من المفيد أن يحرص مدراء

(*) الخدمات الداخلية: عناصر الخدمة في أي نوع من الأعمال التي تسهل إنشاء قيمة أو إضافتها إلى مخرجاتها النهائية.

أقسام الخدمات على تقديم مستوى جيد من الخدمية لعملائهم الداخليين .

تعمل الحكومـــات والشركات غـــير الهادفة للربح أيضـــاً في مجال تقديم الخدمات، مع أن حدود انغماســـها في هذا النطاق قد يتنوع بشكل واضح بين البلدان المختلفة عاكســـة بوضـــوح تقاليد تلك البلدان وقيمتها السياســـية، وتصنف الكليات والمستشـــفيات والمتاحف كممتلـــكات عامة في الكثير من البلدان وتدار بطريقة غـــير هادفة للربح، كما توجد نســـخ هادفة للربح من المنشآت نفسها.

تسويق الخدمات مقارنة بتسويق السلع :

تضع الطبيعـــة المتغيرة للخدمات قيمة عالية للتســـويق الفعال، ومع أن مـــا زال من المهـــم إدارة العملية الإنتاجية بكفاءة، الا انهـــا لم تعد وحدها تضمـــن النجاح، وقد اصبح مـــن الواجب تفصيل الخدمـــة وفق احتياجات الزبائن وتسعيرها بشكل مناسب وتوزيعها بطرائق ملائمة مع تسويقها للزبائن باستمرار . إن الداخلين الجدد للأسواق يهدفون إلى جذب انتباه شرائح معينة من الجمهور عن طريق التســـعير والتواصل وخدمـــات التوصيل، عوضاً عن محاولة اســـتعمال الجميع . ولكن هل هناك مهارات تسويقية تم تطويرها من قبل شركات الصناعة ويمكـــن ترجمتها مباشرة إلى قطاع الخدمات ؟ الجواب غالباً لا ، وذلك لأن إدارة التســـويق في قطاع الخدمات تختلف عن قرينتها في قطاع الصناعة في محاور مهمة .

الاختلافات الأساسية بين السلع والخدمات :

إن كل مُنتَج(*) (تستخدم كلمة مُنتَج في هذا الكتاب لوصف الناتج الأساس لأي نوع من انواع الصناعات) يقدم فوائد للزبون المشـــتري والمســـتخدم له، ومن الممكن وصف البضائع (**) بأنها أشياء أو أجهزة مادية ومحسوسة، بينما تعـــرف الخدمات بأنها اجراء او أداء[6]، هدفت الابحاث الاولية عن الخدمات

(*) المُنتَج: هو الناتج الأساس (إما خدمة أو سلعة مصنعة) الذي أنتجته شركة ما.

(**) البضائع: هي الأشياء المادية أو الأجهزة التي تقدم فوائد للزبائن من خلال الملكية أو الاستخدام.

للتفرقة بينها وبين السـلع بتحديد أربعة اختلافات عامة وهي أنها: كم هي غير ملموسة، وغير متجانسة، وغير قابلة للتخزين، وتزامن إنتاجها واستهلاكها في الوقت نفسـه [7] ، ومع ان هذه الخصائص لا تـزال متداولة، الا انه قد تم انتقادها لكونها تبالغ من تبسيط الوضع الحقيقي يقدم الشكل 1-3 مدارك اكثر، وبوضع تسـعة اختلافات أساسية فإننا نستطيع استخدامها للتفرقة بين المهام المرتبطة بتسويق الخدمات والاخرى المرتبطة بتسويق السلع المحسوسة.

1 - لا يملك الزبائن حق ملكية الخدمات .
2 - منتجات الخدمات هي اداء غير ملموس.
3 - هناك اشراك اكثر للزبائن في عملية الإنتاج
4 - قد يشكل الاخرين جزء من المُنتَّج
5 - هناك تنوع اكبر في مستلزمات الإنتاج ونتائجه.
6 - من الصعب للزبائن تقييم الكثير من الخدمات .
7 - عادة ما يكون هناك نقص في المخزونات
8 - هناك اهمية أكبر لعنصر الوقت .
9 - قد تتضمن أنظمة التوصيل قنوات إلكترونية ومادية.

الشكل 1-3 الاختلافات الاساسية بين البضائع والخدمات

من المهـم ملاحظة أنه عند تحديد هذه الاختلافـات فإننا ما زلنا نتعامل مع التعميمات التي لا تنطبق بالتسـاوي على جميع الخدمات، في الفصل الثاني سـنقوم بتصنيف الخدمات إلى فئات متميزة ، كل منها يعرض تحديات مختلفة بعض الشيء للمسوقين وغيرهم من المديرين. نحتاج أيضاً إلى التمييز بين **تسويق الخدمات وتسويق البضائع من خلال الخدمة.** في السابق هي الخدمة نفسها التي يتم بيعها، وفي الأخير فإنه تتم إضافة الخدمة (عادةً مجاناً) لتعزيز جاذبية المنتج المُصنّع، والآن دعونا نفحص كل الاختلافات التسعة بمزيد من التفصيل.

1 - لا يحصل الزبائـن على الملكية : ربما يكون الفرق الاكبر بين البضائع والخدمـات في أن الزبائـن يتحصلون على الفوائد مـن الخدمات بدون

الحصول على ملكية أي عناصر أو مواد محسوسة، وفي الكثير من الحالات يعرض مسوقي الخدمات على الزبائن تأجير أشياء مادية من مثل السيارات او غــرف الفنادق، أو تأجير مجهود ومهارات خبراء تتراوح اختصاصاتهم ما بين جراحة المخ ومعرفة كيفية استقبال الزبائن في الفنادق .

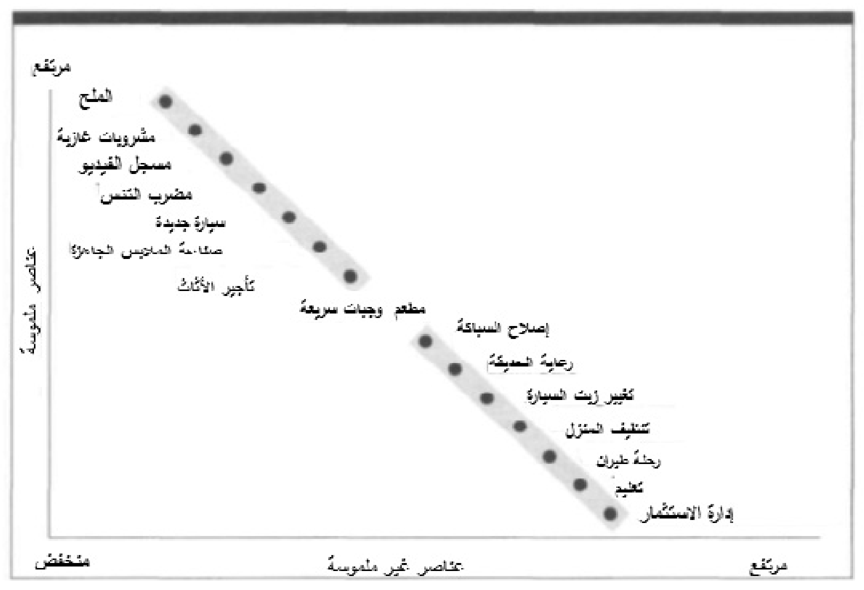


تسجيل الوصول: يعتبر الأفراد جزءاً من المنتج في الخدمات الفندقية، لذا فإن رضا الزبائن يعتمد على كل من أداء الموظفين وسلوك الزبائن الآخرين غير الملموسين

باعتبارك مشــتري للخدمات بنفســك، فأنك تعلم أنــه «بينما تكون اهتماماتك الرئيســة في المخرجــات النهائية، فإنــه يمكن أن يكون للطريقة التي تُعامل بها في أثناء تقديم الخدمة تأثير مهم في رضاك.

2 - **منتجــات الخدمــات كأداء غير ملموس**: مــع ان الخدمات تحتوى في الكثــير من الاحيان على عناصر ملموســة من مثــل الجلوس على كرسي طائــرة، وتناول وجبة أو تصليح معدات متضررة فإن أداء الخدمة يظل في حد ذاته غير ملموس، تأتي فوائد اســتخدام السلع المصنوعة من خواصها المادية (مع امكانية الانتفاع من الصورة الاجتماعية للعلامة التجارية) . وفي الخدمــات فإن المنافع تأتي من طبيعة الاداء، ومن غير الممكن حصر الخدمة في إطار مكاني وحملها إلى مكان آخر، فيظهر تشبيه لإدارة الخدمات بالمسرح متصوراً أن تقديم الخدمة أشــبه بتقديــم مسرحية ابطالها من الموظفين وجمهورها من الزبائن .

يتضمن البعض من الخدمات أشـــياء ملموســـة كســـيارة او معدات بناء خفيفة، ولكن عملية تأجير ســـيارة تختلف جذرياً عن محاولة تســـويق الســـيارة كمُنتَج فحســـب، وكمثال على ذلك - وهو عند تأجير ســـيارة، يحجز الزبون فئة معينة من الســـيارات عوضاً عن علامة تجارية أو طراز معين. وعوضاً عن الاهتمام بالتصميم والألوان والتنجيد فإن الزبون يهتم بالســـعر والمكان ومظهر مكاتب الاستلام والتسليم ومدى تغطية التأمين ونظافة السيارات وصيانتها، وتوفير حافلات مجانية في المطارات وتواجد خدمات للحجز على مدار الـ 24 ساعة وساعات العمل ونوعية الخدمات المقدمـــة من قبل موظفي التواصل مع الزبائن . وعلى النقيض من ذلك فإن المنفعة الأساسية المستمدة من امتلاك سلعة مادية عادة ما تأتي بخاصة من عناصرها الملموسة، وعلى الرغم من أنها قد تتيح فوائد غير ملموسة أيضاً، وهناك طريقة مثيرة للاهتمام للتمييز بين البضائع والخدمات وهي وضعها على مقياس من المهيمن الملموس إلى المهيمن غير الملموس (كما هو موضح في الشكل 1-4).



الشكل 1-4: القيمة المضافة بواسطة العناصر الملموسة مقابل العناصر غير الملموسة في السلع والخدمات

3 - **ادخال الزبون في عملية الإنتاج** : يتضمن تقديم الخدمات تجميع وايصال نتائج مجموعة من السلع الملموسة مع الاعمال التي تتطلب قوة فكرية أو جسدية وغالباً ما نجد أن للزبائن دوراً في المساهمة في خلق مُنتَج الخدمة اما عن طريق خدمة انفسهم (من مثل استخدام المغسلة الاوتوماتيكية أو جهاز سحب / ايداع النقود)، أو عن طريق التعاون مع موظفي الخدمة في اماكن من مثل صالونات التجميل والفنادق والكليات والمستشفيات، وكما سنرى في الفصل الثاني فإنه من الممكن تصنيف الخدمات بحسب مدى التواصل بين الزبون والمنظمة الموفرة للخدمة.

4 - **الأفراد كجزء من المُنتَج** : في الخدمات عالية التواصل مع الزبائن فإن الزبائن لا يتواصلون مع الموظفين فحسب ولكن قد يحتكون بالزبائن الآخرين أيضاً (حرفياً، إذا كانوا يستقلون حافلة أو مترو أنفاق خلال ساعة الذروة)، إن الاختلاف في مجال الخدمات غالباً ما يقع في نوعية الموظفين الذين يخدمون الزبائن . وبشكل مشابه تساهم نوعية الزبائن المستخدمين لشركة خدمات في تحديد طبيعة تجربة الخدمات، وبهذا يصبح الأفراد جزءاً من المُنتَج في الكثير من الخدمات، وأن إدارة هذه اللقاءات – وبالأخص تلك التي تقع بين الزبائن وموظفي الخدمة تصبح مهمة تحدي.

5 - **زيادة التباين في المدخلات التشغيلية والمخرجات**: إن وجود الموظفين والزبائن الآخرين في نظام التشغيل يجعل من الصعب توحيد ومراقبة التباين(*) في كل من مدخلات ومخرجات الخدمة. يمكن إنتاج السلع المصنعة في ظل ظروف خاضعة للرقابة، وهي مصممة لتحسين الإنتاجية والنوعية، ثم التحقق من مطابقتها لمعايير النوعية قبل وقت طويل من وصولها إلى الزبون . (وبالطبع سيختلف استخدامها اللاحق من قبل الزبائن على نطاق واسع، مما يعكس احتياجات الزبائن ومهاراتهم، وكذلك طبيعة مناسبة الاستخدام) . لكن مع ذلك فإنه عندما يتم

(*) التباين: هو عدم اتساق المدخلات والمخرجات في أثناء عملية إنتاج الخدمة.

اســـتهلاك الخدمات عند إنتاجها، فإنه يجب أن يتم «التجميع» النهائي في ظـــل ظروف الوقت الفعلي التي قد تختلف من زبون لآخر وحتى من وقت لآخر، ونتيجة لذلك فإنه مـــن المرجح أن تكون الأخطاء وأوجه القصور أكثر إخفاءً وصعوبة، إن هذه العوامل تجعل من الصعب على مؤسســـات الخدمة تحسين الإنتاجية ومراقبة النوعية وتقديم منتج ثابت، وباعتباره مسوقاً ســـابقاً للبضائع المعلبة فقد لاحظ قبل بضع سنوات بعد الانتقال إلى منصب جديد في هوليداي إن:

لا نستطيع التحكم في نوعية منتجنا كما يستطيع أحد مهندسي بروكتر Procter وجامبل Gamble فعل ذلك ... عندما تشـترى صندوقاً من مسحوق غسيل تايد ، فأنك تستطيع التأكد تماماً أن هذا المسحوق ســينظف ملابسك فعلاً، وعندما تشتري غرفة في هوليداي إن، فإنك متأكد من أن الغرفة ســتعمل في أقل نسبة مئوية على منحك ليلة نوم جيدة دون أي متاعب أو الأشــخاص الذين يقرعون على الجدران وكل الأشــياء السيئة التي يمكن أن تحدث في الفندق[9].

ليست جميع المتغيرات في مجال الخدمات سيئة، إذ تقوم شركات الخدمات بتفصيـــل جزء من خدماتها وفق احتياجات وتوقعات الزبائن المحتملين، وفي بعض المجالات – كمجال الصحة، يصبح التفصيل عامل اســـاس في عملها[10].

6 – **صعوبة التقييم بالنســـبة للزبائن** : تتميز المنتجات الملموسة بعناصرها المحددة التي يســـهل البحث عنها . بهذه العناصر ، يستطيع الزبون تحديد أوصاف المنتج قبل شرائه، من مثل :اللون والتصميم والشـــكل والســـعر والقياس والملمس والرائحة . إن الخدمات والمنتجات الاخرى تقدم عوامل ذوقية لا يمكن تحديدها الا بعد الشراء أو في اثناء الاستهلاك ،من مثل الطعم والملبس وســـهولة التحكم والهدوء والمعاملة الشخصية .. وأخيراً هنـــاك أوصاف اعتمادية – وتلك هي التي يصعـــب على الزبائن تقييمها، حتى بعد الاستهلاك من مثل : الجراحة وتصليح السيارات أو أي موقف لا تُرى فيه النتائج على الفور وبوضوح [11].

7 - **لا يوجــد تخزين للخدمات** : بما ان الخدمات هي أداء أو فعل وليســت منتجاً ملموساً يحتفظ به الزبون فهي لا تُخزن، وبالطبع فإنه يمكن اعتبار المنشــآت والمعدات والموظفين عناصر جاهزة لتقديم الخدمة - ولكن لا يمثــل كل ذلك إلا القدرة على الإنتاج وليس الإنتاج ذاته، وأن القدرة على الإنتــاج بلا إنتاج هي من مثل الماء المهــدر إن لم يكن هناك زبائن أو مقتنيــات تحتاج للخدمات . وعندما يزيد الطلب عن القدرة فإنه من الممكن أن يغادر خائبي الأمل بما أن ليس هناك مخزن للإمدادات، ومن المهم إذاً لمســوقي الخدمات أن يروضوا مستوى الطلب ليتماشى مع قدرة الشركة على تقديم الخدمات.

8 - **أهمية عامل الوقت** : يتم تقديم معظم الخدمات فوراً ويتوجب على الزبون أن يتواجد شخصياً لاستلام الخدمة من المنظمات من مثل خطوط الطيران والمستشفيات ومصففي الشعر والمطاعم، وأنه يوجد حد للوقت الذي يقبل الزبائن فيه ابقائهم منتظرين ويجب تقديم الخدمات بسرعة كافية للتأكد من عدم إضاعة وقتهــم في أثناء الحصول على ما يحتاجونه . حتى في حال اتمام الخدمة في موقع آخر، فــإن الزبائن يتوقعوا أن تتم خدمتهم في اطار زمني معين يتعلق بالعمل المطلوب كأن يكون ذلك إصلاحاً لآلة معينة أو إكمــالاً لتقرير عن أبحاث أو تنظيفاً لملابس أو تحضيراً لوثيقة قانونية، وأن الزبون اليوم يتمتع بحساســية عالية نحو الوقت فقد أصبحت السرعة عاملاً أساس في الخدمة الجيدة .

9 - **قنوات التوزيع المختلفة**: بعكــس المصنعين الذين يحتاجون إلى قنوات ملموســة لتحريك الســلع من المصنــع إلى الزبون، فــإن أغلب مقدمي الخدمات يســتخدمون قنــوات الكترونية (من مثــل الاذاعة أو تحويل النقــود الكترونياً)، أو يجمعون المصنع ومقر البيع ونقطة الاســتخدام في مــكان واحد، وفي هذه الحالة فإن شركات الخدمات تصبح مســؤولة عن إدارة موظفي التواصل مع الزبائن، ويتوجــب عليها أيضاً إدارة تصرفات الزبائن في نقطة الخدمة لضمان سلاسة الاجراءات وتفادي المواقف التي

قد يتســـبب فيها تصرف شـــخص واحد في ازعاج باقي الزبائن الحاضرين واثارة سخطهم.

أسلوب متكامل لإدارة الخدمات :

إن هذا الكتاب ليس عن تســـويق الخدمات فحسب، إذ أنك ستجد ذكر مســـتمر لعمليتان مهمتان على امتداد النص وهما : عمليات الخدمات وإدارة الموارد البشرية، تخيل انك مدير لورشـــة تصليح سيارات أو فكر في شيء أكبر ان كان يحلو لك ذلك : انك المدير التنفيذي لشركة كبيرة لخطوط الطيران، وفي كلا الحالتين فإنك ستحتاج : 1 - أن تكون مهتماً برضا زبائنك يومياً. 2 - أن تتأكد من عمل أنظمة العمل بسلاسة وكفاءة عالية ، و.. 3 - أن يعمل موظفيك بكفاءة وابداع عاليين على خدمة زبائنك ومساعدة بعضهم البعض على تقديم خدمات جيدة . حتى وإن كنت ترى أنك مدير محدود المسؤوليات ومتخصص في التســـويق أو العمليات أو الموارد البشرية فسيعتمد نجاحك في عملك على فهمك لهذه العوامل الاخرى والاجتمـــاعات الدورية مع زملائك العاملين في تلك المجالات . وباختصار – تكامل الانشـــطة هو عنـــوان النجاح، و أي مشكلة في أي من هذه المناطق الثلاث تؤشر إلى متاعب مادية في المستقبل .

العناصر الثمانية لإدارة الخدمات المتكاملة :

عند التطرق إلى ســـتراتيجيات التســـويق للمنتجات الملموســـة يتناول المسوقين أربعة عناصر ستراتيجية اساسية هي : المُنتَج product والسعر price والمـــكان (أو التوزيـــع) place والترويج (أو التواصل) promotion، وتســـمى هـــذه العناصر مجتمعة بـ "the 4 Ps" للخلطة التســـويقية [12]، ولكن طبيعة الخدمات ومكوناتها من مثل اشـــتراك الزبون في الإنتاج وأهمية عامل الوقت تتطلب ادراج عناصر ســـتراتيجية أخرى ولإظهار طبيعة هذا التحدي، فإننا سنســـتخدم العناصر الثمانية 8Ps لإدارة الخدمـــات المتكاملة(*) التي تصف ثمانية متغيرات يواجهها مدراء شركات الخدمـــات عند اتخاذ القرارات، وأن

(*) الإدارة المتكاملة للخدمة: هي التخطيط والتنفيذ المنسق لأنشطة التسويق والعمليات والموارد البشرية الضرورية لنجاح شركة الخدمات.

تشبيهنا المرئي للعناصر الثمانية هو زورق السباقات الخفيف الذى يحمل ثمانية مجدفين الذي اكتسب شهرته عن طريق سباقات أكسفورد Oxford وكيمبريدج Cambridge للزوارق ، والذي يقام سـنوياً في نهر التايمز Thames بالقرب من لنـدن London منذ ما يقرب من 150 عام . توجد اليوم الكثير من السـباقات المماثلة التي تعتمد أيضاً على فرق التجديف، بالإضافة إلى اضافتها إلى إلعاب الصيف الاولمبية . لا تأتي السرعة من قوة المجدفين الجسدية وحسب، ولكنها تأتي من تناغم وتناسـق المجدفين في اطار الفريـق . ولتحقيق أفضل النتائج فإنـه يتوجب على كل مجدف تحريك مجدافه في الوقت نفسـه الذي يحرك فيه باقي أعضاء الفريق مجاديفهم، متبعين توجيهات القبطان الجالس في منتصف المقدمة . يجب من وجود تكافؤ وتناسق مماثلان لدى العناصر الثمانية لنجاح شركات الخدمات التنافسية (الشكل 1-5). يقوم القبطان بتحديد الخطأ وتحفيز الفريق وتشجيعه ومراقبة القوارب المنافسة – وهذا تشبيه بالإدارة .

العناصر الثمانية لإدارة الخدمات المتكاملة :

1 – **عناصر المُنتَج** (*): يجب على المدراء اختيار مميزات المُنتَج الرئيس ومجموعة الخدمات المرافقة له، مع الإشـارة إلى المزايا التي يرغب الزبائن في تحقيقها ومدى نوعية أداء المنتجات المنافسة.

2 – **المكان، الفضاء الإلكتروني، والوقت** (**): يتضمن توصيل المُنتَج إلى الزبون اتخاذ قرارات خاصة بمكان ووقت التوصيل، وقد يشـمل قنوات الكترونية أو ملموسـة للتوزيع (أو كلاهما) وعلى حسـب طبيعة الخدمة المقدمة . تسمح خدمات الرسائل والانترنت بتوصيل الخدمات المعلوماتية في الفضاء الالكتروني، ليتم اسـتلامها عن طريق الهاتف أو الحاسـوب في أي وقت وفي أي مكان يناسـب الزبون . ومن الممكن للشركات أن توصل خدماتها مباشرة للزبون أو عن طريق شركة وسـيطة كمنافذ البيع المملوكة لشركات

(*) عناصر المُنتَج: هي جميع مكونات أداء الخدمة التي تخلق قيمة للزبائن.

(**) المكان والفضاء الإلكتروني والوقت: هي قرارات الإدارة حول متى وأين وكيفية تقديم الخدمات للزبائن.

أخرى التي تستلم أجراً أو نسبة من سعر البيع مقابل القيام بأعمال مرتبطة بالمبيعات والخدمة والتواصل مـــع الزبائن، ولقد أصبحت توقعات الزبائن لسرعة الخدمة وملائمتها عوامل مهمة في تحديد ستراتيجيات البيع .

3 – **المعالجــة** (*): تتطلب صناعة المُنتَج وتوصيله للزبائن التخطيط والتنفيذ للعمليات بكفاءة، وأن المعالجة تصف الطريقة والترتيب الذي تعمل به أنظمة تشغيل الخدمات، تتسبب المعالجات ذات التصميم السيء باستفزاز وازعاج الزبون لكونها بطيئــة أو بيروقراطية وغير فعالة، كما تجعل هذه المعالجات عمل الموظفين القائمين على خدمة الزبائن أصعب ومقللة من الإنتاجية ومتسببة في فشل محتمل للخدمات .

4 - **الإنتاجيــة** (**)**والنوعية** (***): يجب النظـــر إليهما كوجهان لعملة واحدة عوضاً عن الشـــائع وهو معاملتهما كعوامل منفصلة، وليس من الحكمة لشركات الخدمة أن تعزل أي منهما، وأن زيادة الإنتاجية ضرورية للتحكم في التكاليف، ولكن يجب على المدراء الحذر من الاقتطاع من مستويات الخدمة مما يثير استياء الزبائن (وربما الموظفين أيضاً) . وتعد نوعية الخدمة على النحو المحدد من قبل الزبائن أمراً ضرورياً للتمييز بين المنتجات وبناء ولاء الزبائن، لكن مع ذلك فإن الاســـتثمار في تحسين النوعية دون فهم المفاضلة بين التكاليف الإضافيـــة والإيرادات الإضافية قد يعرض ربحية الشركة للخطر.

5 – **الأفراد**(****): تعتمد معظم الخدمات على التعامل المباشر والشـــخصي بين الزبائن ومقدم الخدمة (كقص الشـــعر أو تناول وجبة في مطعم)، وتؤثر

(*) المعالجة: هي طريقة معينة من العمليات أو سلسلة من الإجراءات ، وعادة ما تنطوي على الخطوات التي يجب أن تحدث في تسلسل محدد.

(**) الإنتاجية: هي كيفية تحويل مدخلات الخدمة بكفاءة إلى مخرجات تضيف قيمة للزبائن.

(***) النوعية: هي الدرجة التي ترضي بها الخدمة الزبائن من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.

(****) الأفراد: هم الزبائن والموظفون المشاركون في إنتاج الخدمة.

طبيعـــة هذه المعامـــلات في انطباع الزبون عن نوعيـــة الخدمة . يحكم الزبون على نوعية الخدمة بتقييمه للشـــخص الذي يقدمها، وأن الشركات الناجحة تخصص جهـــوداً كبيرة لتوظيف مقدمي الخدمـــات وتدريببهم، وبخاصة (ولكن ليس حصراً) أولئك المتواصلين مباشرة مع الزبائن[14].

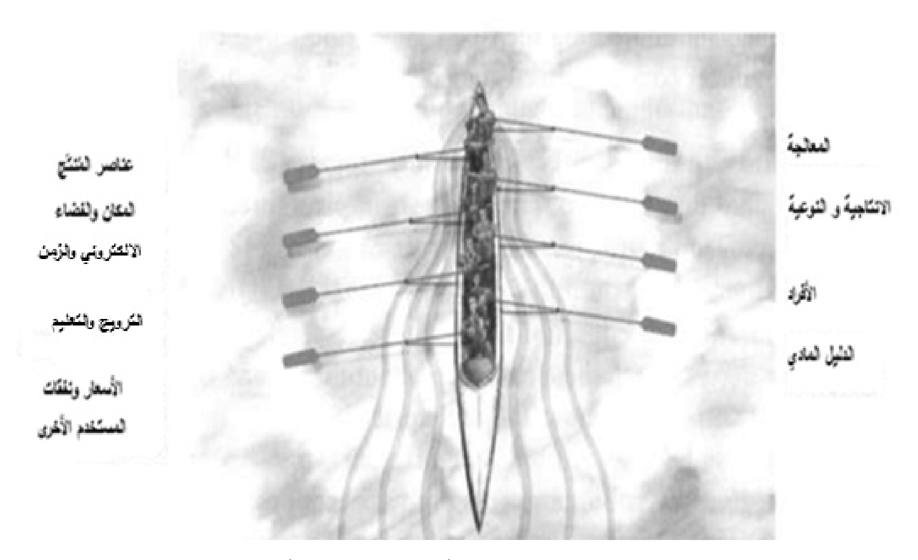
6 - **التعزيـــز والتعليـــم** (*): لا يمكن لبرنامج تســـويقي أن ينجح من دون برنامج فعال للتواصل، ويلعب هذا العنصر ثلاثة أدوار حيوية هي تقديم المعلومات والنصائح المهمة، واقناع الزبائن المطلوبين بمنافع مُنتَج معين، وتشـــجيعهم على اتخاذ القـــرار في وقت معين . في تســـويق الخدمات فإن طبيعة اغلب التواصل تكون تعليمية وبخاصة للزبائن الجدد، وقد تحتاج الشركات لتعليم هـــؤلاء منافع الخدمة، وأماكن وأوقات الحصول عليها، وكيفية الاشـــتراك بفاعلية في عملية الخدمة، ومن الممكن التواصل عن طريق أشخاص من مثل مسؤولي المبيعات والمدربين أو عن طريق وسائل الاعلام والاعلان والانترنت.

7 -**الأدلة المادية** (**): إن ظهـــور المباني والمناظر الطبيعية والمركبات والأثاث الداخلي والمعدات وطاقـــم العمل والعلامات والمواد المطبوعة وغيرها من الإشـــارات المرئية أو كل القرائن الملموسة الأخرى تقدم أدلة ملموسة على أســـلوب ونوعية خدمة الشركة. تحتاج شركات الخدمات إلى إدارة الأدلة المادية بعناية لأنه يمكن أن يكون لها تأثير عميق في انطباعات الزبائن، وفي الخدمات التي تحتوي على عناصر ملموسة قليلة مثل التأمين فإنه غالباً ما يُستخدم الإعلان لإنشاء رموز ذات معنى، وعلى سبيل المثال فإن المظلة قد ترمز للحماية والحصانة والأمن.

(*) التعزيز والتعليم: هو جميع أنشطة الاتصال والحوافز المصممة لبناء تفضيلات الزبائن لمزود خدمة أو خدمة معين.

(**) الأدلة المادية: هي أدلة مرئية أو غيرها من الأدلة التي تقدم دليلًا على نوعية الخدمة أو جودتها.

8 -**السـعر والنفقات الأخـرى** (*): يعالج هذا المكــون إدارة النفقات التي يتحملهـا الزبائن في الحصول على الفوائد مـن مُنتَّج الخدمة، ولا تقتصر المسـؤوليات على مهام التسـعير التقليدية المتمثلة في تحديد سعر البيع للزبائن التي تشمل عادة تحديد هوامش التجارة وتحديد شروط الائتمان . يتعرف مديـرو الخدمات أيضاً وحيثما يكون ذلـك عملياً على تقليل التكاليف والأعباء الأخرى التي قـد يتحملها الزبائن عند شراء الخدمة واستخدامها، بما في ذلك النفقات المالية الإضافية والوقت والجهد العقلي والبدني والتجارب الحسية السلبية.



الشكل 1-5: المكونات الثمانية للإدارة المتكاملة للخدمات

علاقة تسويق الخدمات بالعمليات وإدارة الموارد البشرية :

إطلاق خدمة التسويق والعمليات والموارد البشرية:

كما تبين أن العناصر الثمانية في نموذج 8Ps أن التسـويق لا يمكن أن يعمل بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى في مؤسسـة خدمات ناجحة، إذ يقوم أخصائيو العمليات الذين يتحملون عادة مسـؤولية تحسـين الإنتاجية

(*) الأسعار ومصروفات المستخدم الأخرى: هي نفقات المال والوقت والجهد التي يتحملها الزبائن في شراء الخدمات واستهلاكها.

ومراقبـــة النوعية بإدارة العمليات المطلوبة لإنشـــاء منتـــج الخدمة وتقديمه للزبائـــن. وبالمثل فإنه يتـــم تعيين الموظفين وتدريبهم من قبـــل مدراء الموارد البشرية، حتى أولئك الذين لديهم مســـؤوليات الاتصال بالزبائن فإنه غالباً ما يقدمون تقارير إلى مديري العمليات.

في الفصول المستقبلية، سوف نطرح السؤال حول كيفية ارتباط المسوقين بمجالاتهـــم الوظيفية وإشراكهم من المجالات الوظيفيـــة الأخرى (وبخاصة العمليات والموارد البشرية) في تخطيط ســـتراتيجيات التسويق وتنفيذها، إن الشركات التي ينجح مديروها في تطوير ســـتراتيجيات متكاملة سيكون لديهم فرصة أفضل للبقاء والازدهار، وبالمقابل فإنه من المرجح أن يتغلب المنافسون الأكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات الهائلة التي تؤثر في اقتصاد الخدمات على أولئك الذين يفشلون في فهم هذه الآثار.

يمكنك توقع أن ترى إطار العوامل الثمانية 8Ps مســـتخدماً خلال هذا الكتاب، وعلى الرغم من أنه من المحتمل أن يركز أي فصل معين على واحد فقط (أو قليل) من المكونات الثمانية، فإنه يتوجب عليك دائماً مراعاة أهمية دمج المكون (المكونات) قيد المناقشـــة مع كل عنصر آخر عند صياغة ستراتيجية شـــاملة. ولأي دليل سريع حول التركيز الرئيس لكل فصل فعليك أن تبحث عن مخطط القارب في الصفحة الافتتاحية للفصل، وسترى أن كل مجذاف يمثل واحـــدة من العناصر الثمانية 8Ps . لاحـــظ أي من المجاذيف الثمانية التي تم تســـليط الضوء عليها للفصل الذي تدرسه، إذ تشير المجاذيف التي تم تمييزها باللون الأزرق الداكن إلى تلك المكونات التي سيتم تغطيتها على نطاق واسع في فصل معين، بينما يحدد اللون الأزرق المتوســـط أحد المكونات التي تتلقى تغطية قصيرة نسبيًا. إذا بقيت المجذاف بيضاء، فهذا يشير إلى أن هذا المكون غير وارد في الفصل.

البيئة المتطورة للخدمات:

لقد لاحظنا أن بيئة الخدمات في حالة مستمرة من التغيير، فما هي القوى التي تقود نموها وتشـــكل تكوينها وتحدد اسس التنافس فيها ؟ وكما نرى في الشـــكل (1-6) فإن هناك عوامل عديدة لما سبق من الممكن أن نقسمهما إلى

5 مجاميع عريضة هي: السياسات الحكومية والتغيرات الاجتماعية واتجاهات العمل والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والتدويل والعولمة.



الشكل 1-6: العوامل التي تحفز تحول اقتصاد الخدمة

السياسات الحكومية :

تستمر الإجراءات التي تتخذها الوكالات الحكومية على المستويات الإقليمية والوطنيـة والدولية في تشكيل هيكل اقتصاد الخدمـات والشروط التي تجري

بموجبها المنافسة، تقليديا فإنه تم تنظيم العديد من الصناعات الخدمية للغاية، ولقد فرضت الوكالات الحكومية مستويات الأسعار، وفرضت قيوداً جغرافية على ستراتيجيات التوزيع، وفي عدد من الحالات حددت سمات المُنتَج. ومنذ أواخر سبعينيات القرن العشرين كان هناك اتجاهاً في الولايات المتحدة وأوروبا نحو إلغاء القيود الكاملة أو الجزئية في العديد من الصناعات الخدمية الرئيسة. أما في أمريكا اللاتينية فإن الديمقراطية والمبادرات السياسية الجديدة خلقت اقتصادات أقل تنظيماً مما كانت عليه في الماضي، وألغت الأنظمة الحكومية المخفضة بالفعل العديد من القيود المفروضة على النشاط التنافسي في صناعات مثل الشحن الجوي وشركات الطيران والسكك الحديدية والنقل بالشاحنات والخدمات المصرفية والأوراق المالية والتأمين والاتصالات السلكية واللاسلكية، ولقد تم إسقاط الحواجز التي منعت الشركات الجديدة من دخول الصناعة في العديد من الحالات: إذ تم تخفيض القيود الجغرافية على تقديم الخدمات، وهناك حرية أكبر للتنافس على الأسعار، وتمكنت الشركات الحالية من التوسع في أسواق جديدة أو خطوط جديدة من الأعمال.

ومع ذلك فقد خفض التنظيم نعمة مختلطة، فقد تم التعبير عن المخاوف من أنه إذا أصبحت الشركات الناجحة جُد كبيرة وذلك من خلال مزيج من النمو الداخلي وعمليات الاستحواذ، فقد يكون هناك في النهاية انخفاض في مستوى المنافسة، وعلى العكس من ذلك فإن رفع القيود عن الأسعار يفيد الزبائن على المدى القصير لأن المنافسة تخفض الأسعار ولكنها لا تترك أرباحاً كافية للاستثمارات المستقبلية اللازمة. على سبيل المثال أدت المنافسة الشديدة في الأسعار بين شركات الطيران المحلية الأمريكية إلى خسائر مالية كبيرة في داخل الصناعة خلال أوائل التسعينات، مما أدى إلى إفلاس العديد من شركات الطيران وقد جعل ذلك من الصعب على شركات النقل غير المربحة الاستثمار في طائرات جديدة وأثارت أسئلة مزعجة حول نوعية الخدمة وسلامتها[15]، وقد حصلت الخطوط الجوية الأجنبية المربحة من مثل الخطوط الجوية البريطانية والخطوط الجوية السنغافورية على حصتها في السوق من خلال تقديم خدمة

أفضل على خطوط دولية بدلاً من الانخراط في حروب الأسعار المدمرة.

ومـــن الإجراءات المهمة الأخـــرى التي اتخذتها العديـــد من الحكومات الوطنيـــة هي خصخصة ما كانت ذات يوم خدمـــات مملوكة للحكومة، يصف مصطلح «الخصخصة» Privatization المســـتخدم لأول مرة على نطاق واسع في المملكة المتحدة بأنه سياســـة تحويل المؤسســـات الحكومية إلى شركات مملوكة للمستثمرين . لقد مضت الخصخصة بسرعة في العديد من البلدان الأوروبية، وكذلـــك في كندا وأســـتراليا ونيوزيلندا، ومؤخراً في البعض من بلدان آســـيا وأمريـــكا اللاتينية ، ولقد أدى تحويل العمليـــات من مثل شركات الطيران الوطنية وخدمات الاتصالات الســـلكية واللاســـلكية والمرافق إلى خدمات المؤسســـات الخاصة إلى إعادة الهيكلة وخفض التكاليـــف واتخاذ موقف أكثر تركيزاً على السوق.

يمكـــن أن تنطبق الخصخصة أيضاً على الدوائـــر الحكومية الإقليمية أو المحلية، فعلى المســـتوى المحلي وعلى ســـبيل المثال، فقد تم نقل خدمات من مثل إزالة القمامـــة وإعادة التدوير من القطاع العـــام إلى الشركات الخاصة، لكـــن ليس الجميع مقتنعين بأن من مثل هـــذه التغييرات تعود بالفائدة على جميع شرائح الســـكان. عندما يتم تقديم الخدمات من قبل الهيئات العامة فإنه غالباً ما يكون هناك دعم متقاطع، ومصمم لتحقيق أهداف اجتماعية أوسع. مع الخصخصة فإن هنـــاك مخاوف من أن يؤدي البحث عن الكفاءة والأرباح إلى تخفيضـــات في الخدمة وزيادة الأســـعار، قد تكـــون النتيجة هي حرمان القطاعات الأقل ثراءً من الخدمات التي يحتاجون إليها بأســـعار يمكنهم تحمل كلفتها، إن هذه المخاوف تغذي الحجج الداعية إلى اســـتمرار تنظيم الأســـعار وشروط الخدمة في الصناعات الرئيســـة من مثل الرعاية الصحية والاتصالات السلكية واللاسلكية والمياه والكهرباء ونقل الركاب بالسكك الحديدية.

ليســـت كل التغييرات التنظيميـــة تمثل تخفيفاً لقواعـــد الحكومة، ففي العديد من البلدان يستمر اتخاذ خطوات لتعزيز قوانين حماية المستهلك وحماية الموظفين وتحسين الصحة والســـلامة وحماية البيئة، وأنه غالباً ما تتطلب هذه

القواعد الجديدة من شركات الخدمات تغيير ستراتيجيات التسويق وإجراءاتها التشغيلية وسياسات الموارد البشرية الخاصة بها.

وأخيراً ، تسيطر الحكومات الوطنية على التجارة في كل من السلع والخدمات، فقد أدت المفاوضات في منظمة التجارة العالمية إلى تخفيف القيود المفروضة على التجارة في البعض من الخدمات ولكن ليس كلها، يختار البعض من البلدان الدخول في اتفاقيات تجارة حرة مع جيرانها. ومن الأمثلة على ذلك هو اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (NAFTA) المبرمة بين كندا والمكسيك والولايات المتحدة : ميركوسور Mercosur وباكتو أنديتو Pacto Andino في أمريكا الجنوبية، وبطبيعة الحال الاتحاد الأوروبي الذي قد يتم توسيع عضويته قريباً إلى ما يتجاوز 15 دولة حالية.

التغييرات الاجتماعية

تأثر الطلب على الخدمات الاستهلاكية (والطرائق التي يستخدمها الأفراد) بقوة بمجموعة من التغييرات الاجتماعية، فالكثير من الأشخاص يعيشون بمفردهم أكثر من قبل، وهناك عدد أكبر من الأسر التي تضم شخصين بالغين عاملين (بما في ذلك العاملون عن بعد يعملون من المكاتب الداخلية)، ونتيجة لذلك يجد الكثير من الأفراد أنفسهم في وقت قصير قد يكونوا مضطرين إلى استئجار شركات أو أفراد لأداء مهام من مثل رعاية الأطفال والتنظيف المنزلي والغسيل وإعداد الطعام الذي كان يؤديه عادة أحد أفراد الأسرة . إذ ارتفع نصيب الفرد من الدخل بشكل كبير بالقيمة الحقيقية للعديد من شرائح السكان (رغم أن الجميع لم يستفيدوا من هذا الاتجاه)، إن زيادة الثراء تعطي الأفراد المزيد من الدخل المتاح، ولقد كان هناك اتجاهاً ملحوظاً من شراء ممتلكات مادية جديدة إلى شراء الخدمات والخبرات، وفي الواقع فقد بدأ عدد من النقاد يتحدثون عن «اقتصاد الخبرة» Experience Economy [16].

إن مزيجاً من أنماط الحياة المتغيرة وارتفاع الدخول وانخفاض الأسعار للعديد من المنتجات عالية التقنية يعني أن المزيد والمزيد من الأفراد سيشترون أجهزة الكمبيوتر، مما يتيح لهم استخدام الإنترنت لإرسال البريد الإلكتروني

واســـتقباله والوصول إلى مواقع الويب من جميع أنحاء العالم. وفي غضون ذلك فإن النمو السريع في استخدام الهواتف المحمولة وغيرها من المعدات اللاسلكية يعني أن الزبائن «مرتبطون» أكثر مـــن أي وقت مضى ولم يعودوا بعيدين عن الاتصال بمجرد مغادرة منازلهم أو مكاتبهم.

هناك اتجاه اجتماعي مهم آخر وهو زيادة الهجرة إلى بلدان من مثل الولايات المتحدة وكندا وأســـتراليا، إذ أصبحت هذه البلدان متعددة الثقافات مما يمثل فرصاً (وحتى متطلبات) لميزات الخدمة المصممة لتلبية احتياجات القطاعات غير التقليدية التي تعيش الآن في السوق المحلية. وعلى سبيل المثال فإن الكثير من المهاجرين حتى لو تعلموا التحدث بلغة بلدهم الجديد، يفضلون ممارســـة أعمالهم بلغتهم الأم ويقدرون منظمات الخدمات التي تستوعب هذا التفضيل من خلال تقديم الاتصالات بلغات متعددة.

اتجاهات العمل:

حدثت تغييرات كبيرة في كيفية عمل شركات الأعمال على مدى السنوات الـ 25 الماضية، فعلى سبيل المثال تقوم مراكز الربح الخدمية في شركات التصنيع بتحويل العديد من الشركات المعروفة في مجـــالات من مثل أجهزة الكمبيوتر والســـيارات والمعدات الكهربائية والميكانيكية . إن الخدمات التكميلية التي تم تصميمها مرة واحدة للمســـاعدة في بيع المعدات (بما في ذلك الاستشارات والائتمـــان والنقل والتســـليم والتركيـــب والتدريب والصيانـــة) تُقدَم الآن كخدمات تســـعى إلى تحقيق الربح بحـــد ذاتها، حتى بالنســـبة للزبائن الذين اختاروا شراء المعدات المنافسة

أصبح العديد من المصنّعين الكبار (بما في ذلك جنرال إلكتريك General Electric وفـــورد Ford وديملر كرايســـلرDaimlerChrysler) لاعبين مهمين في صناعة الخدمـــات المالية العالمية كنتيجة لتطوير أقســـام تمويل الائتمان والتأجير. وبالمثل ، فإن العديد من المصنّعين يرتكزون الآن إلى حد كبير على جاذبيتهم التنافسية على إمكانيات خدمات الاستشارات والصيانة والإصلاح وحل المشـــكلات في جميع أنحاء العالم، وفي الواقع فـــإن مراكز الربح الخدمية

تساهم بنسبة كبيرة من الإيرادات التي يحققها «مصنعون» مشهورون مثل IBM و Hewlett-Packard و Xerox.

أجبرت الضغوط المالية التي تواجه المنظمات العامة والمنظمات غير الربحية على تطوير عمليات أكثر كفاءة وإيلاء المزيد من الاهتمام لاحتياجات الزبائن والأنشطة التنافسية، وفي بحثها عن مصادر جديدة للدخل فإن العديد من المنظمات «غير التجارية» تقوم بتطوير توجه تسويقي أقوى وغالباً ما يتضمن إعادة التفكير في خطوط منتجاتها، وإضافة خدمات البحث عن الأرباح من مثل المتاجر وكتالوجات البيع بالتجزئة والمطاعم والخدمات الاستشارية، وأنها تصبح أكثر انتقائية حول قطاعات السوق التي تستهدفها، وتبني سياسات تسعير أكثر واقعية[17].

أجبرت الضغوط الحكومية أو القانونية العديد من الجمعيات المهنية على إزالة أو تخفيف الحظر القديم على الأنشطة الإعلانية والترويجية، ومن بين أنواع المهنيين الذين تأثروا بهذه الأحكام هم المحاسبين والمهندسين المعماريين والأطباء والمحامين واختصاصيي البصريات الذين تنخرط ممارساتهم الآن في نشاط تنافسي أكثر قوة. تعد حرية الانخراط في أنشطة الإعلان والترويج والبيع العلني أمراً أساسياً في جذب انتباه الزبائن المحتملين إلى الخدمات المبتكرة وخفض الأسعار وأنظمة التسليم الجديدة، لكن مع ذلك فإن البعض من النقاد يشعر بالقلق من أن الإعلانات التي يقوم بها المحامون وبخاصة في الولايات المتحدة، تشجع الناس ببساطة على رفع دعاوى قضائية أكثر وأكثر، والكثير منها تافهة.

مع تزايد المنافسة التي غالباً ما تكون قائمة على الأسعار فقد أصبحت الضغوط أكبر على الشركات لتحسين الإنتاجية، كما أن مطالب المستثمرين بتحسين عوائد استثماراتهم قد غذت البحث عن طرائق جديدة لزيادة الأرباح عن طريق تقليل تكاليف تقديم الخدمات، وتاريخياً فإن قطاع الخدمات يختلف عن قطاع الصناعات التحويلية في تحسين الإنتاجية، ولكن هناك علامات مشجعة على أن البعض من الخدمات بدأت في اللحاق بالركب.

يُعد اســتخدام التكنولوجيا لاســتبدال العمالة (أو للســماح بخدمة الزبائن الذاتية) أحدى طرائق خفض التكاليف التي تم اتباعها في العديد من صناعات الخدمات، وغالباً ما تؤدي إعادة هندســة العمليــات إلى تسريع العمليات من خلال استبعاد الخطوات غير الضرورية، لكن مع ذلك فإنه يتعين على المدراء أن يدركوا أن تدابير خفض التكاليف التي يقودها موظفو التمويل والعمليات دون اعتبــار لاحتياجات الزبائــن قد تؤدي إلى تدهــور ملحوظ في النوعية والراحة.

إن إدراك أن تحسين النوعية كان جيداً للأعمال وضرورياً للمنافسة الفعالة كان قد أدى إلى تغيير جذري في التفكير، إذ تم اســتبدال التعريفات التقليدية للنوعية (اســتناداً إلى التوافق مع المعايير المحددة من قبــل مدراء العمليات) بضرورة جديدة تتمثل في السماح للنوعية بأن تكون مدفوعة من قبل الزبائن. كان لذلك آثار هائلة في أهمية تســويق الخدمات ودور أبحاث الزبائن في كل من قطاعي الخدمات والصناعة [18]، لقد استثمرت العديد من الشركات في الأبحاث لتحديد ما يريده زبائنها في كل أبعاد الخدمة، وفي برامج تحسين النوعية المصممة لتقديم ما يريده الزبائن، والقياس المســتمر لمــدى رضاهم عن نوعية الخدمة المقدمة، لكن مع ذلك فإن الحفاظ على مستويات النوعية بمرور الوقت هو أمر صعب وقد ارتفع استياء الزبائن في السنوات الأخيرة.

أصبحت الامتيــازات منتشرة على نطاق واســع في العديد من صناعات الخدمات، ليس بالنسبة لخدمات المستهلك فحسب ولكن لخدمات الأعمال التجارية أيضاً، إنها تنطوي على ترخيص من رجال الأعمال المســتقلين لإنتاج وبيــع خدمة ذات العلامات التجارية وذلك وفقــاً لإجراءات محددة بإحكام، ونظراً لأن رجال الأعمال يجب أن يستثمروا رؤوس أموالهم فقد أصبح الامتياز طريقة شائعة لتمويل توسيع سلاسل الخدمات متعددة المواقع التي تقدم مفهوم خدمة ثابت . إن سلاســل الامتياز الكبيرة تحل محل (أو تســتوعب) مجموعة واســعة من شركات الخدمات الصغيرة المســتقلة في مجالات متنوعة من مثل إمساك الدفاتر وتأجير السيارات والتنظيف الجاف وتصفيف الشعر والتصوير

والسـباكة ومطاعم الخدمة السريعة وخدمات الوسـاطة العقارية، ومن بين متطلبات النجاح هو إنشاء حملات دعائية لوسـائل الإعلام للترويج لأسماء العلامات التجارية على المستوى الوطني (وحتى في جميع أنحاء العالم)، وتوحيد عمليات الخدمات، وبرامج التدريب الرسمية، والبحث المستمر عن منتجات جديدة، والتركيز المستمر على تحسين الكفاءة، وبرامج التسويق المزدوج الموجهة لكل من الزبائن وأصحاب الامتياز.

أخيراً فقد حدثت تغييرات في ممارسـات التوظيـف لشركات الخدمات، تقليدياً كانت العديـد من الصناعات الخدمية جُد فطرية، إذ يميل المدراء إلى قضاء حياتهم المهنية بالكامل في صناعة واحدة وحتى في داخل مؤسسة واحدة، وكان ينظر إلى كل صناعة على أنها فريدة من نوعها ويشتبه الغرباء بها، ويمتلك عدد قليل نسبياً من المدراء شهادات عليا في الأعمال، رغم أنهم ربما حصلوا على دبلوم خاص بمجال معين من مثل إدارة الفنادق أو إدارة الرعاية الصحية . لكن مع ذلك وفي السنوات الأخيرة فإن المنافسة والمصلحة الذاتية المستنيرة الـشركات أدت إلى توظيف المزيـد من المدراء المتعلمـين تعليماً عالياً الذين هم على استعداد للتسـاؤل عن الطرائق التقليدية لممارسة الأعمال التجارية والقدرة على جلب أفكار جديدة من تجربة العمل السـابقة في صناعة أخرى، ومن المعروف أن البعض من أفضـل شركات الخدمات لكونها انتقائية للغاية في توظيف الموظفين والبحث عن الأفراد الذين سـوف يشاركون ثقافة نوعية الخدمة القوية للشركة سـتكون قادرة على التواصل مع الزبائن بشـكل جيد، وضمـن العديد من الشركات فإن برامج التدريب المكثف تقوم الآن بتعريف الموظفين على جميع المستويات وعلى أدوات ومفاهيم جديدة.

التقدم في تكنولوجيا المعلومات:

تعمل التقنيات الجديدة والمحسّـنة على تغيير الطرائـق التي تتعامل بها العديد من مؤسسـات الخدمات مع زبائنها بالإضافة إلى تغيير ما يجري وراء الكواليس، وهناك العديد من أنواع التكنولوجيا التي لها آثار مهمة في الخدمة،

بما في ذلك التكنولوجيا الحيوية وتكنولوجيـــا الطاقة وتكنولوجيا الطرائق (كيفية عمل الناس وكيفية تنظيم العمليات) وتكنولوجيا المواد وتكنولوجيا التصميم المادي وتكنولوجيا المعلومات، وفي بعض الحالات فإن التكنولوجيا تمكن شركات الخدمات من استبدال التشغيل الآلي لموظفي الخدمة . ولكن في حـــالات أخـــرى ، وكما هو مقـــترح في الإعلان الأخـــير لشركة الخطوط الجوية الســـنغافورية (الشكل 1-7)، قد تســـير الخدمات الشخصية التقليدية والتكنولوجيا الجديدة جنباً إلى جنب لخلق تجربة معززة للزبائن.

ربمـــا إن أقوى قـــوة للتغيير في أعمـــال الخدمات تأتي مـــن تكنولوجيا المعلومـــات، مما يعكس تكامـــل أجهزة الكمبيوتر والاتصالات الســـلكية واللاســـلكية، وتتيح الرقمنة معالجة النصوص والرسومات والفيديو والصوت وتخزينها ونقلها باللغة الرقمية لأجهـــزة الكمبيوتر، تمكن البرامج الأسرع والأكثر قوة الشركات من إنشـــاء قواعد بيانات علاقاتية تجمع بين معلومات حـــول الزبائن وتفاصيل عن معاملاتهم ، ثم تقـــوم «بتجميع» قواعد البيانات هذه لإلقاء نظرة ثاقبة على الاتجاهات الجديدة والأســـاليب الجديدة للتجزئة وفرص التسويق الجديدة . إن النطاق الترددي الأكبر الذي أصبح ممكناً بفضل الابتكارات من مثل كابلات الألياف الضوئية يتيح نقل سريع لكميات هائلة مـــن المعلومات بحيث يمكن لموظفي اتصال الزبائن التفاعل على الفور تقريباً مع قاعدة بيانات مركزية وبغض النظر عن مكان تواجد الزبائن، وأن إنشـــاء الشبكات اللاسلكية وتصغير الأجهزة الإلكترونية (من الهواتف المحمولة إلى أجهزة الكمبيوتر المحمولة والماسحات الضوئية) يتيح لموظفي المبيعات وخدمة الزبائن البقاء على اتصال في أثناء التنقل، وأن الشركات التي تدير خدمات قائمة على المعلومات من مثل شركات الخدمات المالية فإن طبيعة ونطاق أعمالها شهد تحولاً بالكامل من خلال ظهور أنظمة التسليم الإلكترونية العالمية.



الشكل 1-7: تدعم الخطوط الجوية السنغافورية كلاً من أفرادها وتقنية الترفيه الفائقة التقنية

قدم تطور شبكة الإنترنت العالمية في السنوات الماضية وسيلة جديدة ومهمة للتواصل بين منظمات الخدمات والزبائن واحتمالية تطوير أساليب جديدة ومختلفة للقيام بالأعمال وتوصيل الخدمات، وفي حال تصميمها وتشغيلها بدقة فإن هذه الخدمات تقدم سرعة وقدرة غير مسبوقة على الانتشار. وعلى سبيل المثال فإن شركة أمازون Amazon.com استخدمت الإنترنت لتتحول إلى شركة عالمية في بضعة أعوام، مسوقة تشكيلتها الواسعة من الكتب و الموسيقى والبعض من الأغراض الأخرى من خلال موقعها على الإنترنت واستخدامها لطرائق النقل الحديثة لشحن المشتريات بسرعة فائقة لزبائنها في أي مكان في العالم.

ومع ذلك فقد أثبتت الربحية أنها بعيدة المنال بالنسبة للعديد من شركات «dot.com» ، بما في ذلك Amazon ، وقد فشلت العديد من الشركات الناشئة في بعض الحالات، وتكمن المشكلة في تطوير 111 نموذج غير مناسب من نماذج أعمال التجارة الإلكترونية التي فشلت في تحقيق إيرادات كافية لتغطية النفقات[20]، إن المنافسة الأكبر من المتوقعة والفشل في فهم احتياجات الزبائن

وتوقعاتهم وســوء التنفيذ وفشــل التكنولوجيا وعدم كفاية رأس المال العامل وتكاليف التشــغيل الأعلى مما كان متوقعاً، كلها عوامل أســهمت في حدوث من مثل هذه الإخفاقات، وغالباً ما يكون سبب هذه الإخفاقات هو عدم فهم عدد من المبادئ الأساسية لتسويق الخدمات وإدارتها.

تؤثر التغيرات الإلكترونية في أنواع أخرى من الخدمات - مثل الشــحن الجوي و الفنادق و المتاجر. تعلــم شركات النقل السريع مثل TNT و DHL و FedEx و UPS أن القـــدرة على توفير معلومات فورية عن الوضع الحالي لطرود الزبائن أصبحت عاملاً مهماً للنجاح، لا يقل أهمية عن نقل الطرود نفســها . إن التكنولوجيا لا تسمح بمجرد ابتكار خدمات جديدة أو محسنة فحسب، بل تيسر أيضاً إعادة هندسة البعض من الأنشطة من مثل توصيل المعلومات وأخذ الطلبيات والدفع، كما تطور من مقدرة الشركة على المحافظة على مســتويات ثابتة من الخدمة وتســمح بتكوين أقســام مركزية لخدمة الزبائن واستبدال العمالــة البشرية بالآلات للقيام بالأعمال المتكررة، مما يؤدي إلى دمج الزبائن أكثر في العمليات عن طريق أنظمة الخدمة الذاتية، وسيتكرر ذكر التكنولوجيا في هذا الكتاب كثيراً مع شرح مفصل في الفصل السادس عشر.

التدويل و العولمة :

إن تدويل شركات الخدمات واضح بســهولة لأي مسؤول تنفيذي سياحي أو تجاري يســافر إلى الخــارج، إذ يتم تقديم المزيــد والمزيد من الخدمات من خلال سلاســل وطنية أو عالمية، ولقد انتشرت الأسماء التجارية من مثل Air Canada و Burger King و Body Shop و Hertz و Kinko's و Mandarin Hotels بعيداً عــن جذورها الوطنية الأصلية، وفي بعض الحالات تكون هذه السلاسل مملوكة بالكامل للشركة، وفي حالات أخرى فقد دخل مُبتَكِر المفهوم الأصلي في شراكة مع مســتثمرين خارجيــين . إن شركات الطيران وشركات الشــحن الجوي التي كانت في السابق محلية فقط فإن الآن لديها شبكات طرق خارجية واســعة النطاق، وتعمــل الآن العديد مــن شركات الخدمات المالية ووكالات الإعلان وسلاسل الفنادق ومطاعم الوجبات السريعة ووكالات تأجير

السيارات وشركات المحاسبة في عدة قارات، وأن البعض من هذا النمو قد تم توليده داخلياً، ولكن الكثير منه حدث أيضاً من خلال الاستحواذ على شركات أخرى.

قد يكون الدافع وراء ستراتيجية التوسع الدولي هو البحث عن أسواق جديدة أو الحاجة إلى الاستجابة للزبائن الحاليين الذين يسافرون إلى الخارج بأعداد متزايدة، ويسود موقف مماثل في خدمات الأعمال التجارية، وعندما تبدأ الشركات عملياتها في بلدان أخرى فإنها غالباً ما تفضل التعامل مع عدد قليل من الموردين الدوليين بدلاً من العديد من الشركات المحلية.

يتمثل الأثر الصافي لهذه التطورات في زيادة المنافسة وتشجيع نقل الابتكار في كل من المنتجات والعمليات من بلد إلى آخر، وأن وضع ستراتيجية للمنافسة بفعالية في مختلف البلدان أصبح أولوية تسويقية رئيسة للعديد من شركات الخدمات . يقدم الامتياز طريقة لتمكين مفهوم الخدمة الذي تم تطويره في دولة واحدة من تقديمه في جميع أنحاء العالم من خلال أنظمة التوزيع المملوكة للمستثمرين المحليين، وعلى سبيل المثال فقد توسعت FedEx و UPS في العديد من البلدان عن طريق شرائها لشركات البريد السريع المحلية.

إن العديد من شركات الخدمات المعروفة حول العالم مملوكة لأمريكا، ومن الأمثلة على ذلك هي سيتيكورب Citicorp وماكدونالدز McDonald's وإكسنتشر Accenture (أندرسون للاستشارات)، إن سلسلة فنادق فورسيزونز Four Seasons الفاخرة هي كندية. يفاجأ الأمريكيون الشماليون غالباً عندما يعلموا أن Dunkin' Donuts و Holiday Inn مملوكتان لشركات بريطانية، في حين تمتلك Groupe Accor الفرنسية Motel 6 و Red Roof Inns وأن سلسلة Hoyts لدور السينما مملوكة لأستراليين، وتُعد التحالفات الستراتيجية بديلاً لعمليات الدمج والاستحواذ، إذ تتحد العديد من الشركات العاملة في الصناعات نفسها أو الصناعات التكميلية في مختلف البلدان لتوسيع نطاقها الجغرافي ونطاق المُنتَج، وأن شركات الطيران والاتصالات السلكية واللاسلكية هي أمثلة جيدة على ذلك.

الإدارة في بيئة متغيرة باستمرار:

لقد قيل أن الشـــخص الوحيد في العالم الذي يُقَيِم حقاً التغيير هو الطفل المبلل، لكن مع ذلك فإن اســتعداد المــدراء وقدرتهم في شركات الخدمات للاستجابة للتغيرات الهائلة التي تؤثر في اقتصاد الخدمات ستحدد ما إذا كانت مؤسساتهم الخاصة تنجو وتزدهر أو تُهزَم من قبل منافسين أكثر مرونة وقدرة على التكيــف، وعلى الجانب الإيجابي فإنه من المحتمل أن تؤدي هذه التغييرات إلى زيادة الطلب على العديد من الخدمـــات، ويعني فتح اقتصاد الخدمات أنه سيكون هناك منافســـة أكبر لهذا الطلب، وفي المقابل فإن المزيد من المنافسة ســـتحفز على الابتكار ولا ســيما من خلال تطبيـــق التكنولوجيات الجديدة والمحسّنة، منفردة ومجتمعة فإن هذه التطورات تتطلب من مديري مؤسسات الخدمات التركيز بشكل أكبر على ستراتيجية التسويق.

هيكل لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الخدمة:

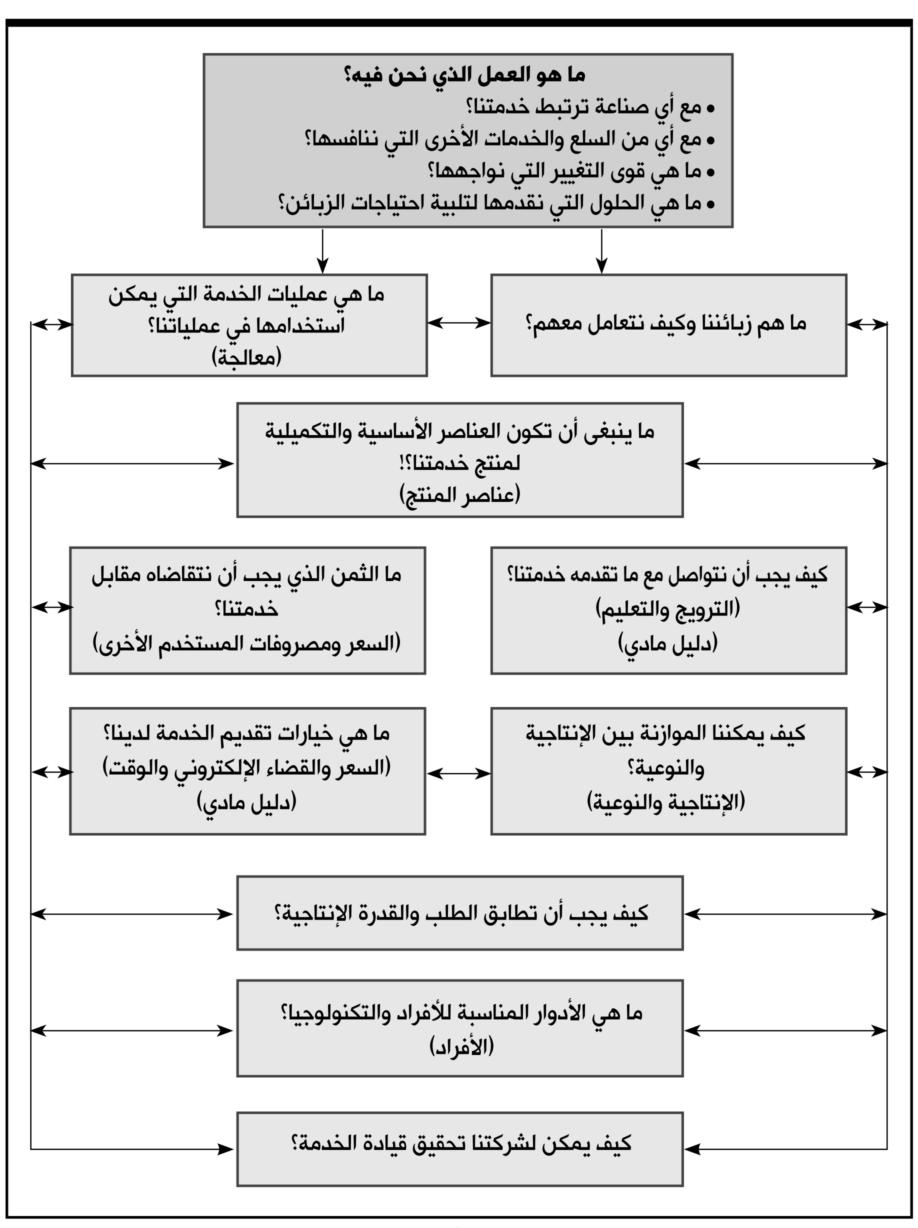
كما ذكرنا ســابقاً، يحتوي هذا النص على تركيز ســتراتيجي، إن العناصر الثمانيـــة 8Ps من ســـتراتيجية الخدمة المتكاملـــة هي أدوات يمكن لمديري الخدمات اســـتخدامها لتطوير ستراتيجيات فعالة للتسويق وإدارة العديد من أنواع الخدمات المختلفة. يحدد إطار قرار الخدمة الوارد في الشكل 1-8 (الموضح بمزيد من التفصيل في مقدمة الفصل الأول) البعض من الأسئلة الرئيسة التي يجب على المدراء طرحها . يشـــير الشكل 1-8 أيضاً إلى أيٍّ من العناصر الثمانية 8Ps ذات صلة بشكل خاص في كل حالة، إن التحدي الذي يواجهك هو تعلم كيفية طرح الأســئلة الصحيحة وتعلم اســتخدام الإجابات الناتجة لتطوير ستراتيجية قابلة للتطبيق وذلك باستخدام عناصر مختلفة من العناصر الثمانية 8Ps حسب الاقتضاء.

يبدأ الإطار بســؤال يكمن في جوهر التسويق وستراتيجية العمل بعامة: مـــا العمل الذي نحن فيه؟ يتجاوز تحديد طبيعـــة العمل مجرد تحديد الصناعة التي ترتبط بها عادة خدمة معينة، ويدرك المدراء المخضرمون أن المنافســـة قد

تأتي من خارج تلك الصناعة وكذلك من داخلها، ومن ثم فإنهم يســألون: مع ما هي الســلع والخدمات الأخرى التي نتنافس عليها؟ «قد تظهر الإجابات أن هناك طرائق عدة مختلفة للزبائــن لتلبية احتياجاتهم. إن الحاجة إلى التفكير المســتقبلي في اتخاذ القرارات تتطلب أن يسأل المدراء أنفسهم أيضاً : « ما هي القوى من أجل التغيير الذي نواجهه؟» ، ولكن ربما تأتي الأفكار الأكثر قيمة من تحديد الحلول الــتي تقدمها الخدمة للزبائن، فقط عندما يفهم مســوقو الخدمة المشــكلات التي يحاول الزبائن حلها من خلال استخدام منتجاتهم، ويمكننا حقاً أن نقول أنهم يعرفون طبيعة العمل الذي هم فيه.

إن السؤال: «من هم زبائننا وكيف نتعامل معهم؟» هو أيضاً سؤال أساسي لدراســة التســويق وممارســته، ومع إدراك أن معظم قراء هذا الكتاب لديهم بالفعل البعض من الإلمام بالتســويق، فإننا نحاول البناء على هذا الفهم المسبق بدلاً من تكرار أساســيات نظرية وممارسة التسويق التمهيدي، ومن ثم فإننا نترك مناقشة مفصلة للزبائن إلى الفصل الثاني من الكتاب ونركز هناك على ما هو مميز حول استهلاك الخدمة.

إن أحد مفاتيح صياغة الستراتيجية في الخدمات الذي لا يتم تناوله عادة في تسويق البضائع هو السؤال: ما هي عمليات الخدمة التي يمكن استخدامها في عملياتنا؟ كما نوضح في هذا النص، فإن أهمية هذا السؤال تتجاوز المسائل التشــغيلية . إذ يجب أن يفهم المســوقون كيف تؤثر العمليات المســتخدمة لإنشاء الخدمة وتقديمها في زبائنها، والتأثير في طبيعة مُنتَج الخدمة، وتشكيل الخيارات اللازمة لتقديم هــذه الخدمة . يجب أن يفهم مدراء الموارد البشرية كيف يؤثر اختيــار العمليات في متطلبات المهارات وأوصاف الموظفين بما في ذلك طبيعة تفاعلاتهم مع الزبائن، وسندرس مسألة عمليات الخدمة بعمق في الفصل الثاني.



الشكل 1-8: الربط بين العناصر الثمانية (8Ps) وهيكل قرارات إدارة الخدمات

استـــنتاج:

لماذا ندرس الخدمـــات؟ إن الاقتصادات الحديثة تحركها شركات الخدمات الكبيرة منها والصغيرة، إن الخدمات مســـؤولة عن إنشـــاء غالبية كبيرة من

الوظائــف الجديدة الماهرة منهــا وغير الماهرة في جميع أنحاء العالم، ويشــمل قطاع الخدمات مجموعة هائلة من الصناعات المختلفة بما في ذلك العديد من الأنشطة التي تقدمها المنظمات العامة وغير الربحية، وأن قطاع الخدمات يمثل أكثر مــن نصف الاقتصاد في معظم البلدان النامية وأكثر من 70% في العديد من الاقتصادات المتقدمة للغاية.

كما أوضحنا في هذا الفصل فإن الخدمات تختلف عن مؤسسات التصنيع في العديد من النواحي المهمة وتتطلب نهجاً متميزاً للتسويق وغيرها من وظائف الإدارة، ونتيجة لذلك فإنه لا يمكن للمدراء الذين يرغبون في نجاح مشروعاتهم الاســتمرار في الاعتماد فقط على الأدوات والمفاهيــم التي تم تطويرها في قطاع التصنيع . وفي الجــزء المتبقي من هذا الكتاب، ســنناقش بمزيد من التفصيل التحديــات والفرص الفريدة التي تواجههــا شركات الخدمات، ونأمل منك أن تستخدم المواد الواردة في هذا النص لتعزيز تجاربك المستقبلية ليس كموظف أو مدير خدمة فحسب ولكن أيضاً كزبون لأنواع مختلفة من شركات الخدمات.

أسئلة الدراسة والتمارين :

1 - لقد ركزت كليات إدارة الأعمال بشــكل تقليدي على الصناعات التحويلية أكثر من التركيز على صناعات الخدمات في دوراتها، لماذا تعتقد أن هذا هو الحال؟ هل يهم؟

2 - لماذا أن الوقت جُدمهم في الخدمات؟

3 - ما هي الآثار المترتبة على زيادة المنافسة في صناعات الخدمات التي تم تحريرها؟

4 -أعط أمثلــة على كيفية تغيير تقنيات الكمبيوتر والاتصالات الســلكية واللاسلكية للخدمات التي تستخدمها في حياتك المهنية أو الشخصية.

5 - اخــتر شركة خدمات تعرفها وبين كيف ينطبــق كل عنصر من العناصر الثمانية 8Ps لإدارة الخدمة المتكاملة على الشركة.

6 -هل أن خطر ممارســات الأعمال غير الأخلاقية هو أكبر أو أقل في شركات الخدمات من شركات التصنيع؟ وضح اجابتك.

7 - لماذا يجب ربط التســويق والعمليات والموارد البشريــة ارتباطاً وثيقاً في الخدمات أكثر من التصنيع؟ أعط أمثلة على ذلك.

8 - أجب عن الأسئلة الأربعة المرتبطة بـ «ما العمل الذي نحن فيه؟» من الشكل 8-1 للخطوط الجوية ساوث ويست Southwest Airlines و تشارلز شواب Charles Schwab و أغريكو Aggreko و إنتراويســت Intrawest، وإي باي. eBay

Endnotes :

1. The gross domestic product (GDP) and gross national product (GNP) are both widely used measures of a nation's economic activity. They differ in their treatment of international transactions. For the United States, there is little difference between the two measures, since only a tiny percentage of Americans work abroad and the foreign earnings of U.S. firms are broadly equal to the U.S. earnings of foreign firms. However, differences between GDP and GNP are substantial for countries where many nationals work abroad (e.g., Pakistan) or where foreign investment in the country greatly exceeds investment abroad by domestic firms (e.g., Canada).
2. James C. Cooper and Kathleen Madigan, "Fragile Markets Are Tying the Fed's Hands," Business Week, 4 November 1997', 33.
3. World Bank, El Mundo delTrabajo en una Economia lntegrada (Washington D.C., 1995).
4. Javier Reynoso, "Progress and Prospects of Services Management in Latin America," International Journal of Service Industry Management, 10, no. 5 (1999), 401-408.
5. See, for example, the discussion of outsourcing information-based services in James Brian Quinn, Intelligent Enterprise (New York: The Free Press, 1992), chap. 3, 71—97.
6. Leonard L. Berry, "Services Marketing Is Different," Business, May-June 1980.
7. W. Earl Sasser, R. Paul Olsen, and D. Daryl Wyckoff, Management of Service Operations:Text, Cases, and Readings (Boston: Allyn & Bacon, 1978).
8. G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing, "Journal of Marketing 41, no. 2 (April 1977).
9. Gary Knisely, "Greater Marketing Emphasis by Holiday Inns Breaks Mold," Advertising Age, 15 January 1979.
10. Curtis P. McLaughlin, "Why Variation Reduction Is Not Everything: A New Paradigm for Service Operations," International Journal of Service Industry Management 7, no. 3 (1996), 17-31.
11. This section is based on Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services," in J. A. Donnelly and W. R.

George, Marketing of Services (Chicago: American Marketing Association, 1981), 186-190.

12. The 4Ps classification of marketing decision variables was created by E.Jerome McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1960).

13. Since the late 1970s, many theorists have tried to go beyond the 4Ps to capture the complexity of service marketing in memorable fashion, emphasizing singly or in combination, such factors as processes, personnel, and peripheral clues. Our 8Ps model of service management has been derived and expanded from a framework that encompassed

seven elements: the original 4Ps, plus Participants, Physical evidence and Process; it was proposed by Bernard H. Booms and Mary J. Bitner, "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms," in J. H. Donnelly and W. R. George, Marketing of Services (Chicago: American Marketing Association, 1981), 47-51. Subsequently, Booms created a cartoon diagram showing seven little "pea people," two of them carrying oars, lifting a peapod-shaped boat. This gave us the idea for the metaphor of a racing "eight," comprising eight rowers (the eighth being labeled "productivity and quality") plus a coxswain to control the boat's speed and direction.

14. For a review of the literature on this topic, see Michael D. Hartline and O C. Ferrell, "The Management of Customer Contact Service Employees," Journal of Marketing 60, no. 4 (October 1996): 52-70.

15. Timothy K. Smith, "Why Air Travel Doesn't Work," Fortune, 3 April 1995, 42-56; and Bill Saporito, "Going Nowhere Fast," Fortune, 3 April 1995, 58—59.

16. B.Joseph Pine II and James H. Gilmore, The Experience Economy (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

17. See Christopher H. Lovelock and Charles B.Weinberg, Public and Nonprofit Marketing, 2/e (Redwood City, CA: The Scientific Press/Boyd and Davis, 1989); and Philip Kotler and Alan Andreasen, Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 5/e (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996).

18. SeeValarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry, Delivering Quality Service (New York: The Free Press, 1990); and Sandra Vandermerwe, "The Market Power Is in the Services Because the Value Is in the Results," European Management Journal 8, no. 4 (1990).

19. Diane Brady,"Why Service Stinks," Business Week, 23 October 2000, 118-128.

20. See MarciaVickers, "Models from Mars," Business Week, 4 September 2000,106-107; and Jerry Useem and Eryn Brown, "Dot-Coms: What Have We Learned?" Fortune, 30 October 2000, 82-104.

الفَصْلُ الثَّانِي

فهم عمليات الخدمة

مستهلكة الخدمة، سوزان مونرو:

قامت سوزان مونرو Susan Munro وهي طالبة إدارة الاعمال في السنة الاخيرة بتناول الفطور ثم قامت بالنقر على الانترنت للتحقق من النشرة الجوية المحلية، لقد تنبأت النشرة بأمطار، لذلك أخذت سوزان المظلة قبل مغادرة الشقة والسير لمحطة الحافلات لركوبها اليومي إلى الجامعة، وضعت سوزان رسالة في صندوق البريد في أثناء طريقها، وصلت الحافلة في الوقت المحدد، كان السائق المعتاد نفسه الذي تعرف عليها وأعطاها تحية مبهجة بينما تريه اشتراكها، الحافلة كانت ممتلئة تماماً، تحمل مزيجاً من الطلاب والعاملين في المكتب، لذلك كان عليها أن تقف.

غادرت سوزان الحافلة عند وصولها إلى وجهتها و سارت إلى كلية ادارة الاعمال، انضمت سوزان إلى حشد من الطلاب الاخرين وأخذت مقعداً في الفصل الدراسي الكبير حيث تم عقد صف الادارة المالية، اعطى الاستاذ المحاضرة بصوت هادئ لمدة 75 دقيقة، عارضاً عدد من المخططات أحياناً على الشاشة الكبيرة لتوضيح البعض من الحسابات، رأت سوزان ان الشرح سيكون بالفاعلية نفسها (وأكثر ملائمة بكثير) إذا تم إرسال الدورة التدريبية عبر الويب أو تسجيلها على أشرطة الفيديو ويمكن للطلاب مشاهدتها في اوقات فراغهم، فضلت سوزان كثيراً كورس التسويق الذى يلي صف الادارة المالية لأن هذا الأستاذ كان شخصاً فعالاً للغاية وكان يؤمن بأهمية الحوار النشط مع التلاميذ، قدمت سوزان مساهمات عدة للمناقشة وشعرت بأنها تعلمت الكثير من الاستماع إلى تحليلات الآخرين وآرائهم.

تناولـــت الغذاء هي وصديقاتها الثلاثة في اتحاد الطلاب الذي تم تحديثه مؤخـــراً، الكافتيريا القديمة (المكان القاتم الذي كان يقدم طعاماً مملاً بأســـعار مرتفعة) تم اســـتبدالها بقاعة طعام جديدة جيدة الإضـــاءة ومزيّنة بالألوان، تضم مجموعة متنوعة من الاكشـــاك الصغيرة التي شـــملت الموردين المحليين ومطاعم الوجبات السريعة الشهيرة ذات الأسماء التجارية التي قدمت خيارات للسندويتشات، بالإضافة إلى الأطعمة الصحية ومجموعة متنوعة من الحلويات، وعلى الرغم من أنها كانت تريد ساندويتش إلا أن طابور انتظار الزبائن في محل الســـاندويتش كان طويلاً نوعاً ما، لذا انضمت سوزان إلى صديقاتها في مطعم برجـــر كينج Burger King ثم انفقت نقودها على كافيه لاتيه (*) caffe latte من المقـــهى المجاور Hav-a-Java ، كانت قاعة الطعام مزدحمة بشـــكل غير معتاد اليوم، ربما بســـبب هطول المطر بغزارة في الخـــارج، وعندما عثروا أخيراً على المائدة اضطروا إلى إزالة الصواني المتســـخة، «القذرون الكسالى!» هذا ما علق به صديقها مارك مشيراً إلى الزبائن السابقين.

بعد الغذاء توقفت ســـوزان عند ماكينة الصراف الآلي وأدخلت بطاقتها المصرفية، وســـحبت البعض من المال ومتذكرة أن لديها مقابلة عمل في نهاية الأســـبوع، فقد اتصلت بصالون تصفيف الشـــعر واعتبرت نفسها محظوظة لتمكنها من تحديد موعـــد في وقتٍ لاحق من اليوم بســـبب إلغاء زبون آخر لميعاده، وبمجرد خروجها من اتحاد الطلاب ركضت عبر الساحة المليئة بالمطر إلى قسم اللغة استعداداً لصفها الدراسي التالي (وهو أدارة الأعمال بالإسبانية) أمضت ســـاعة في مختبر اللغة، وشاهدت شريط فيديو ممتع لزبائن يشترون من أنواعاً مختلفة من المتاجر، ثم يكررون عبارات رئيسة ويستمعون إلى صوتها المسجل، و قالت لنفسها « إن لهجتي تتحسن بالتأكيد!».

مع عبارات إســـبانية تملأ رأسها، توجهت سوزان لزيارة صالون تصفيف الشـــعر، كانت تحب المحل الذي كان لديه ديكور مشرق وعصري وموظفين

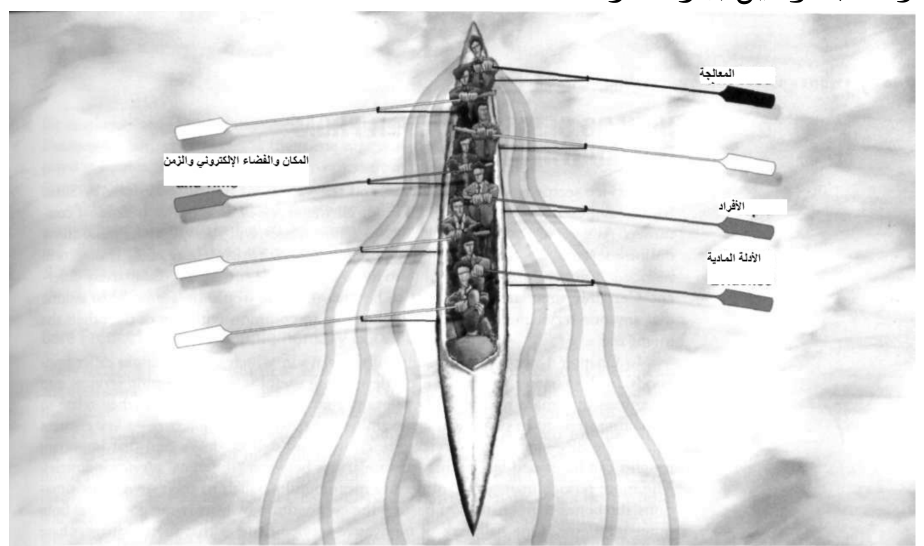
(*) كافيه لاتيه: هو مشروب القهوة المصنوع من اسبرسو والحليب على البخار. تأتي الكلمة من caffè e latte الإيطالية ، caffe latte أو caffe latte ، مما يعني «قهوة الحليب».

ودودين مهندمين، ولكن لسوء الحظ ، كانت الموظفة المختصة بالقص متأخرة وكان على ســـوزان أن تنتظر 20 دقيقة، إذ قضتهم في مراجعة فصل لأجل دورة الموارد البشريـــة في الغد . وكان البعض من الزبائن الآخرين المنتظرين يقرأون المجـــلات التي يقدمها المحل، وأخيراً حان وقت غســـل الشـــعر، وبعد ذلك اقترحت الموظفة قصة شـــعر مختلفة قليلاً، وافقت سوزان على الرغم من أنها رفضت اقتراح تفتيح لون شعرها، وجلســـت جُد ساكنة مشاهدةً العملية في المرآة وتدور رأســـها عند الطلب، وعبرت عـــن رضائها من النتيجة ومدحت الموظفة على عملها بما في ذلك غسيل الشعر، واستمرت العملية نحو 40 دقيقة وأعطت للموظفة بقشيشاً، ودفعت في مكتب الاستقبال.

توقفت الأمطار وكانت الشـــمس ســـاطعة بينما غادرت ســـوزان المحل، فذهبت إلى البيت سيراً وتوقفت في الطريق لاستلام الملابس من المغسلة، لقد كان هذا المتجر قاتماً إلى حد ما، إذ كانت رائحة المكان كسوائل التنظيف، كما كان المكان في حاجة ملحـــة لإعادة طلاءه، كانت منزعجة لتجد أنه على الرغم من أن بلوزة الحرير كانت جاهزة كما وُعِدت، فإن البدلة التي كانت ستحتاجها لمقابلـــة العمل لم تكن كذلك . قدم المســـاعد (الذي كان لديه أظافر قذرة) اعتذاراً بنبرة غير صادقة دون أن ينظـــر في عينيها، وعلى الرغم من أن المحل كان مريحاً ونوعية العمل جُد جيدة جدًا، فقد اعتبرت سوزان أن الموظفين غير ودودين وغير مفيدين.

بعد عودتها إلى مبنى شـــقتها، فتحت صندوق البريد في الردهة، وتضمَّن بريدها فاتورة من شركـــة التأمين الخاصة بها التي لم تتطلب أي إجراء حيث تم خصم الدفعة تلقائياً من حســـابها المـــصرفي . كان هناك أيضا بطاقة بريدية من طبيب العيون لتذكيرها لتحديد فحص جديد للعين، قامت سوزان بعمل مذكرة ذهنيـــة لتتصل لتحديد الموعد، وتوقعت أنها قد تحتاج إلى وصفة طبية لعدســـاتها اللاصقة، وكانت على وشـــك التخلص من البريد غير المرغوب فيه عندما لاحظت منشـــور دعائي لمحل تنظيف جاف جديد ويتضمن قســـيمة خصم، وقررت تجربة المحل الجديد واحتفظت بالكوبون.

نظـــرت في المطبخ لمعرفـــة ما هو الغذاء المتاح حيـــث كان اليوم دورها لطهي العشاء، تنهدت سوزان - لم يكن هناك الكثير، فكرت أن تصنع سلطة وتطلب توصيل بيتزا كبيرة.



أهداف التعلم:

بعد قراءة هذا الفصل فإنه يجب أن تكون قادراً على تقدير قيمة التصنيف في تسويق الخدمات.

1 -أن تفهم الطرائق المفيدة لتصنيف الفروق بين أنواع الخدمات المختلفة.

2 -تعريف عملية الخدمة.

3 -وصف أربعة أنواع مختلفة من عمليات الخدمة وانعكاساتها الستراتيجية.

4 - إدراك أن طبيعـــة الاتصال بالزبائـــن في الخدمة تختلف وفقـــاً للعملية الأساسية.

كيف تختلف الخدمات عن بعضها البعض؟

إن قطاع الخدمات متنوع بشكل مثير للدهشة، ومجموعة متنوعة من المعاملات التي قامت بها سوزان مونرو تمثل عينة صغيرة فقط من جميع الخدمات الموجهة إلى المستهلكين الأفراد، كما تظهر مراجعة القوائم في (دليل التليفونات Yellow Pages) ، وهناك أيضاً العديد من خدمات الأعمال الموجهة إلى مشتري الشركات. من المفاجئ أن العديد من المدراء في شركات الخدمات يعتبرون صناعاتهم فريدة من نوعها - أو على الأقل مختلفة بشكل مميز، ومن المؤكد أن هناك اختلافات يمكن استخلاصها، ولكن سيكون من الخطأ الافتراض أن أي خدمة تستخدمها سوزان ليس لها أي شيء مشترك مع أي خدمة أخرى قد تستخدمها.

في الفصل الأول، نظرنا في عدد من الطرائق التي قد تختلف بها الخدمات عن السلع، وفي هذا الفصل ينصب تركيزنا على تطوير طرائق مفيدة لتجميع الخدمات في مجموعات تتشارك في الخصائص ذات الصلة بالإدارة، وبخاصة فيما يتعلق بستراتيجية التسويق، على وجه الخصوص نحن ندرس طبيعة العمليات - وهي عنصر أساس بين العناصر الثمانية (8Ps) التي يتم من خلالها إنشاء الخدمات وتوصيلها، نجد أنه يمكن اكتساب رؤى مهمة من خلال البحث عن أوجه التشابه بين صناعات الخدمات «المختلفة»، وكلما استطاع مديرو الخدمات أن يحددوا أوجه التشابه ذات المغزى مع أوضاع شركاتهم، فإن فرصهم تكون أفضل في التغلب على المنافسة من خلال اقتراض أفكار جيدة من شركات أخرى، إن إحدى السمات المميزة لشركات الخدمات المبتكرة هي أن مديريها كانوا على استعداد للنظر خارج صناعاتهم الخاصة للحصول على أفكار مفيدة يمكنهم تجربتها في منظماتهم الخاصة، نبدأ بحثنا عن مخططات تصنيف مفيدة من خلال دراسة كيفية تصنيف السلع بشكل تقليدي.

قيمة مخططات التصنيف:

إن مخططات التصنيف هي الوسيلة الأساسية المستخدمة من قبل الباحثين لتنظيم المواد في فئات أو مجموعات مختلفة لغرض التحقيق المنهجي والنظري،

فهي مفيدة في بحوث الإدارة كما في العلوم البحتة، ولطالما أدرك ممارسو التسويق قيمة وضع استراتيجيات مميزة لأنواع مختلفة من البضائع، إن أحد أشهر برامج التصنيف يقسم البضائع إلى الراحة والتسوق والفئات المتخصصة، ووفقاً لعدد المرات التي يشتريها المستهلكون ومقدار الجهد الذي يستعدون لوضعه في مقارنة البدائل وتحديد المُنتَج المناسب ليتناسب مع احتياجاتهم[2]، يساعد هذا المخطط المدراء في الحصول على فهم أفضل لتوقعات المستهلك وسلوكه ويقدم رؤى حول إدارة أنظمة توزيع التجزئة، هذا التصنيف نفسه يمكن تطبيقه على مؤسسات خدمة التجزئة ابتداءً من مقدمي الخدمات المالية إلى صالونات العناية بالشعر.

إن تصنيفاً رئيساً آخر هو بين السلع المعمرة وغير المعمرة، إذ ترتبط هذه النقطة ارتباطًا وثيقاً بعدد مرات الشراء التي لها آثار مهمة لتطوير ستراتيجيات التوزيع والاتصالات، وعلى الرغم من أن أداء الخدمات غير ملموس إلا أن متانة الفوائد تكون ذات صلة بتكرار إعادة الشراء، وعلى سبيل المثال ربما تشتري قصّ الشعر أقلّ كثيراً من شراء كافيه لاتيه (على الأقل إذا كنت طالبا عادياً أو متذوقاً للقهوة).

إن تصنيفاً آخر هو السلع الاستهلاكية (تلك التي تم شراؤها للاستخدام الشخصي أو المنزلي) مقابل السلع الصناعية (تلك التي اشترتها الشركات والمنظمات الأخرى)، لا يتعلق هذا التصنيف بأنواع السلع المشتراة (على الرغم من وجود البعض من التداخل) فحسب ولكن أيضاً إلى طرائق تقييم البدائل المنافسة وإجراءات الشراء وحجم طلبيات الشراء والاستخدام الفعلي، مرة أخرى إن هذا التصنيف قابل للتحويل إلى الخدمات، فعلى سبيل المثال قد تكون أنت الوحيد المشترك في اتخاذ قرار حول ما إذا كنت ستشتري America Online (AOL) أو مزود إنترنت آخر للكمبيوتر الخاص بك، ولكن قراراً مؤسسياً عن اختيار أي الخدمات المتصلة بالأنترنت للموظفين قد يتضمن المدراء ومتخصصين فنيين من أقسام متعددة، تشمل خدمات الأعمال للأعمال (كما يقترح الاسم) مجموعة كبيرة من الخدمات التي تستهدف الزبائن من الشركات، وقد تتراوح من التوظيف التنفيذي إلى الأمن ومن إدارة الرواتب

إلى السفع الرملي(*)، وعلى الرغم من أن برامج التصنيف القائمة على السلع هذه مفيدة إلا أنها لا تصل إلى حد كافٍ في تسليط الضوء على القضايا الستراتيجية الرئيسة، فنحن بحاجة لتصنيف الخدمات إلى مجموعات ذات صلة بالتسويق، والبحث عن نقاط تشابه بين مختلف صناعات الخدمات، ويمكننا استخدام الرؤى من هذه التصنيفات للتركيز على ستراتيجيات التسويق ذات الصلة بحالات خدمة محددة.

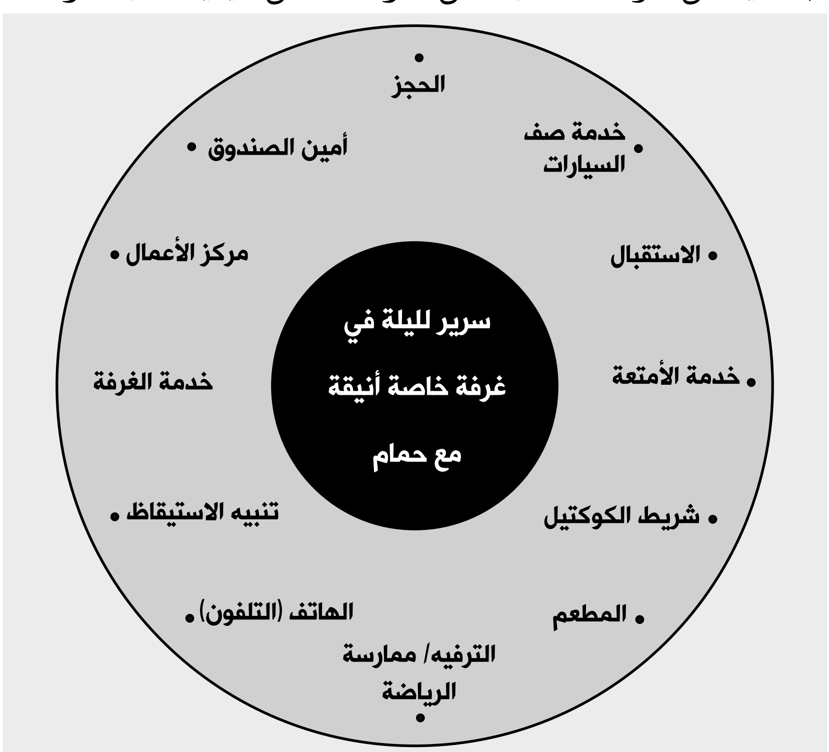
المُنتَجات الأساسية والخدمات الإضافية :

تتكون العديد من مُنتَجات الخدمات من «حزمة» تتضمن مجموعة متنوعة من عناصر الخدمة وكذلك البعض من السلع المادية، ومن المهم التمييز بين المُنتَج الأساس الذي يشتريه الزبون ومجموعة الخدمات الإضافية التي غالباً ما تصاحب هذا المُنتَج، على سبيل المثال فإن المُنتَج الرئيس لصناعة السكن هو سرير لليلة ، سواء أكان ذلك السرير في غرفة نوم (dorm rooms) في بيوت الشباب أم في غرفة فاخرة في فندق خمس نجوم، و لا تقدم بيوت الشباب الكثير من الخدمات الإضافية ما عدا الحجوزات والوجبات الأساسية ومرافق الغسيل البسيط، وعلى النقيض من ذلك وكما هو موضح في الشكل 2-1 سيقدم فندق فخم العديد من الخدمات الإضافية لتعزيز زيارات ضيوفه، وسيتم تقديم البعض من هذه الخدمات مجاناً، بينما سيُحَمِل البعض الآخر رسوماً ولكنها جميعها ثانوية في الخدمة الأساسية للإقامة الليلية التي تحدد قطاع السكن.

عندما نتحدث عن الخدمات في هذا الفصل، فإننا نشير إلى الخدمة الأساسية التي يشتريها الزبون، من مثل حجز رحلة طيران أو حضور حفلة موسيقية أو الاستعانة بشركة محاسبة لإعداد مراجعة حسابات الشركة، أو شراء بوليصة تأمين لمنزل ومجموعة من الخدمات الإضافية التي تهدف لإضافة قيمة للخدمة الأساسية وأيضاً تصاحب معظم الخدمات، الأمثلة تتضمن

(*) السفع الرملي: إن عملية التفجير الكاشطة ، المعروفة أكثر باسم السفع الرملي ، هي عملية دفع قسري لمواد المادة الكاشطة ضد سطح تحت ضغط مرتفع لتنعيم سطح خشن، أو تخشين سطح أملس ، أو تشكيل سطح أو إزالة ملوثات السطح.

وجبـــات وخدمة حمل حقائب في رحلة جوية أو مشروبات ووجبات خفيفة في أثناء حفلة موسيقية أو الاستعانة بنصيحة مهنية من مدقق حسابات خبير أو كتيب مفيد من شركة تأمين يتضمن اقتراحات عن كيفية حماية منزلك.



كيف يمكن تصنيف الخدمات؟

إن الطريقة التقليدية لوضع الخدمات في مجموعات هي بواسطة الصناعة، قد يقول مديرو الخدمة «نحن في مجال النقل» (أو الضيافة أو الخدمات المصرفية أو الاتصـــالات أو الإصلاح والصيانة)، تســـاعدنا هذه المجموعات في تحديد المُنتَجات الأساســـية التي تقدمها الشركة وفهم احتياجات الزبائن والمنافسة. لكن مع ذلك قد لا يلتقطون الطبيعة الحقيقية لكل نشاط تجاري لأن تقديم الخدمـــات قد يختلف اختلافـــاً كبيراً حتى ضمن الفئـــة الواحدة (بمعنى أنه يمكن تقديم الطعام إلى الزبائن في إعدادات تتراوح من مطار تاكو بيل Taco Bells إلى المطاعم ذات الأربع نجوم).

تم تقديم مقترحات مختلفة لتصنيف الخدمات [3]، ومن بين الطرائق المفيدة التي يمكن بها تجميع الخدمات أو تصنيفها هي تلك المذكورة في الجدول 2-1.

الدرجة الملموسة أو غير الملموسة لعمليات الخدمة: هل تفعل الخدمة شيئاً مادياً وملموساً (*) (من مثل خدمات الطعام أو التنظيف الجاف)، أم أن عملياتها تنطوي على قدر أكبر من المعنوية (من مثل التدريس أو الاتصال الهاتفي)؟ إن مستويات مختلفة من غير الملموسة (**) في عمليات الخدمة تشكل طبيعة نظام تقديم الخدمات وتؤثر أيضاً في دور الموظفين وتجربة الزبائن، لقد كانت برغر سوزان نتيجة ملموسة للغاية لعملية خدمة برجر كنج، لكن آثار تجارب سوزان في فصولها المالية والتسويقية غير ملموسة للغاية ومن ثم فإنه يصعب تقييمها.

المستلم المباشر لعملية الخدمة: إن البعض من الخدمات من مثل قص الشعر أو النقل العام هي موجهة للزبائن أنفسهم، ويبحث الزبائن أيضاً عن خدمات (من مثل التنظيف الجاف) لاستعادة الأشياء التي تخصهم أو تحسينها، لكنهم لا يزالون غير مشاركين في عملية تقديم الخدمة ولا يستهلكون الفوائد حتى وقت لاحق، إن طبيعة مواجهة الخدمة تختلف بين موردي الخدمات وزبائنهم اختلافاً كبيراً وفقاً لمدى اشتراك الزبائن أنفسهم في عملية الخدمة، على النقيض من تفاعلات سوزان الموسعة مع الحلاقة ولقائها القصير مع صندوق البريد في طريقها إلى المدرسة.

مكان الخدمة وزمن تقديمها: عند تصميم أنظمة التوصيل فإنه يتوجب على مسوّقي الخدمة أن يسألوا أنفسهم عما إذا كان الزبائن بحاجة إلى زيارة مؤسسة الخدمة في مواقعها الخاصة (كما فعلت سوزان مع الجامعة وصالون الشعر والمنظفات) أو ما إذا كان ينبغي أن تأتي الخدمة إلى الزبون (من مثل الإنترنت خدمة معلومات الطقس وتسليم البيتزا إلى شقتها). أو ربما يحدث التفاعل من خلال قنوات مادية من مثل البريد (كما هو الحال مع تأمينها) أو القنوات الإلكترونية (كما هو الحال مع معاملاتها المصرفية عبر أجهزة

(*) الملموس: هو القادر على لمسه أو حمله أو حفظه في شكل مادي بمرور الوقت.

(**) غير الملموسة : هي خاصية مميزة للخدمات تجعل من المستحيل لمسها أو التمسك بها بنفس طريقة السلع المادية.

الصراف الآلي) . تتضمن هذه القرارات الإدارية النظر في طبيعة الخدمة نفسها وحيث يوجد الزبائن (سـواء أكان ذلك في المنزل أم قد يكون مكان العمل ذا صلة) وتفضيلاتهم المتعلقة بوقت الشراء والاستخدام، والتكاليف النسبية للبدائل المختلفة وفي بعض الحالات العوامل الموسمية.

الجدول 2-1 طرائق مختارة لتصنيف الخدمات	
1	درجة التلامس أو غير التلامس لعمليات الخدمة.
2	المستلم المباشر لعملية الخدمة.
3	مكان ووقت تقديم الخدمة.
4	التخصيص مقابل التوحيد.
5	طبيعة العلاقة مع الزبائن.
6	إلى أي مدى يكون الطلب والعرض في حالة توازن.
7	إلى أي مدى تعد المرافق والمعدات والأفراد جزءًا من تجربة الخدمة.

التخصيص مقابل التوحيد: يمكن تصنيف الخدمات وفقاً لدرجة التخصيص أو التقييس المرتبطة بتقديم الخدمات، إن قرار التسويق المهم هو ما إذا كان يجب أن يتلقى جميع الزبائن الخدمة نفسها أو ما إذا كان يجب تكييف ميزات الخدمة (والعمليات الأساسية) لتلبية المتطلبات الفردية، ولربما تكون بوليصة تأمين سوزان واحدة من بين العديد من الخيارات القياسية . إن خدمة الحافلات موحدة ومع مسار ثابت وجدول زمني (على العكس من سيارة الأجرة)، ولكن يمكن للمسافرين اختيار وقت الركوب ومكان النزول والخروج، وأنه من خلال تشجيع مناقشة الطلاب والنقاش فإن أستاذ سوزان الخاص بمادة التسويق يقدم دورة مخصصة أكثر من أستاذ المالية. ويتم تخصيص قص شعرها (على الرغم من أن النساء الأخريات قد يرتدين النمط نفسه) ، وعلى الرغم من أن فحص العين المستقبلي سيتبع إجراءات موحدة، فإن تحليل طبيب العيون للنتائج سيؤدي إلى وصفة طبية مخصصة للعدسات اللاصقة الجديدة لتصحيح رؤيتها.

طبيعة العلاقة مع الزبائن: يتضمن البعض من الخدمات علاقة رسمية، إذ يتم تعريف كل زبون للمؤسسة ويتم تسجيل جميع المعاملات بشكل فردي

وإسنادها (من مثل بنك أو طبيب العيون الذين تعاودهما سوزان). ولكن في خدمات أخرى، يباشر الزبائن المجهولون معاملات سريعة ثم يختفون عن أنظار المنظمة (على سبيل المثال ليس لدى شركة الهاتف سجل مكالماتها من هاتف الدفع العمومي). يضفي عدد من الخدمات نفسه بشكل طبيعي على علاقة «العضوية»، إذ يتوجب على الزبائن التقدم للانضمام إلى «النادي» ويتم مراقبة أدائهم اللاحق بمرور الوقت (كما هو الحال في التأمين أو التسجيل في الكلية) . تحتاج خدمات أخرى من مثل الحافلات وصالونات الشعر والتنظيف الجاف والمطاعم إلى بذل جهود استباقية لإنشاء علاقة مستمرة، وعلى الرغم من أن شركة الحافلات لا تسجل ركوب سوزان إلا أنها يمكن أن تحتفظ بسجلات لجميع حاملي التمريرة الشهرية حتى تتمكن من إرسال تصاريح المرور شهرياً إليهم، بالإضافة إلى رسالة إخبارية تصف تحسينات الخدمة أو تغيير المسار والجدول الزمني، وفي بعض الأحيان تنشئ الشركات عضوية خاصة في النادي أو برامج متكررة للمستخدمين لمكافأة الزبائن المخلصين، على سبيل المثال فإنه يمكن لكل من صالون تصفيف الشعر والتنظيف الجاف تسجيل أسماء وعناوين الزبائن وتقديم عروض خاصة لهم بشكل دوري، وبالمثل فإنه يمكن تصميم مواقع الإنترنت لتسجيل الزيارات من عنوان مستخدم معين.



للاستمتاع بخدمات شركة وايت ووتر للتجديف، عليك الذهاب إلى النهر المناسب في الوقت المناسب من العام

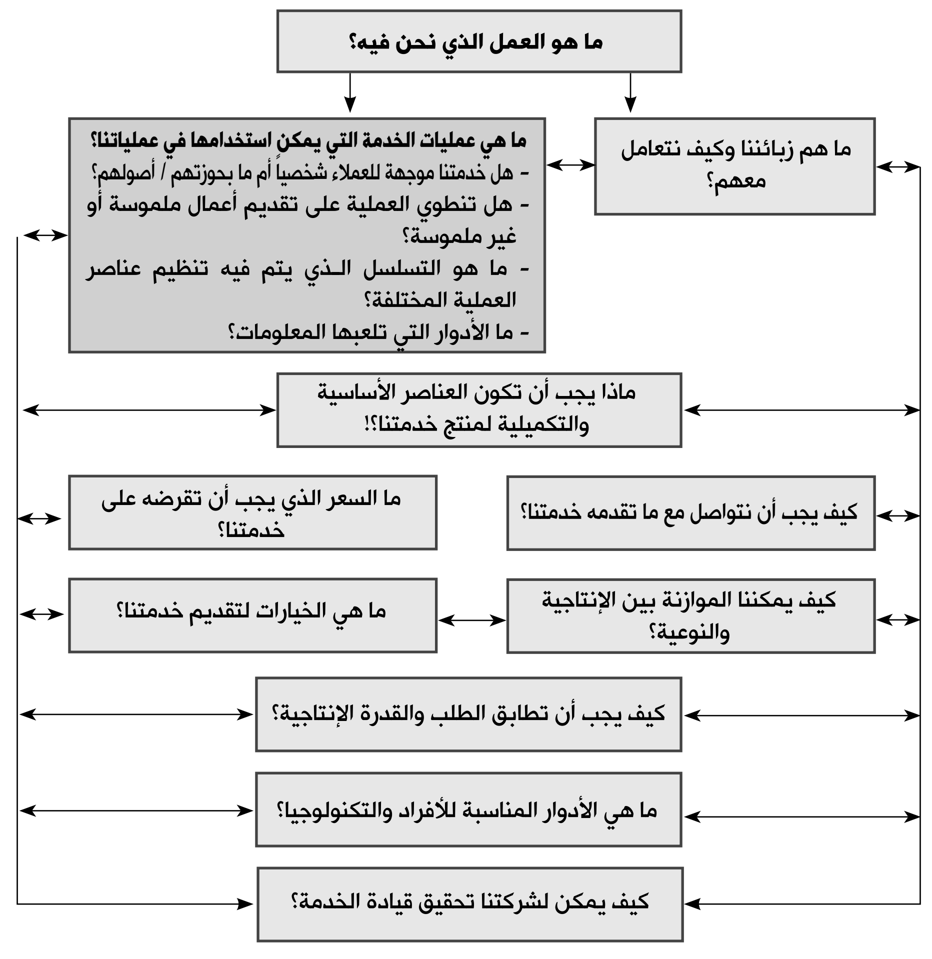
مدى تـــوازن الطلب والعرض: تواجه بعض صنـــاعات الخدمات طلباً ثابتاً على خدماتها، بينما تواجه صناعات أخرى تقلبات كبيرة، وعندما يتقلب الطلـــب على الخدمة على نطاق واســـع بمرور الزمن فإنه يجب تعديل الســـعة لاستيعاب مستوى الطلب أو ستراتيجيات التسويق التي يجب تنفيذها للتنبؤ بالطلب وإدارته وتيســـير مستوياته لجعلها متوازنة مع السعة . إن البعض من تقلبات الطلب يرتبط بالأحداث التي لا يســـتطيع المسوقين السيطرة عليها، فعلى ســـبيل المثال إن المزيد من الطلاب يتناولون الغـــداء في اتحاد الطلاب بالجامعة التي تدرس فيها ســـوزان في يوم ممطر، مما يـــؤدي إلى طابور طويل في متجر الساندويتش ونقص في الجداول الفارغة.

إلى أي مدى تشكل المرافق والمعدات والأفراد جزءاً من تجربة الخدمة: تتشكل تجارب خدمة الزبائن جزئياً من خلال مدى تعرضهم لعناصر ملموسة في نظام تقديم الخدمة، إن الحافلة التي تركبها ســـوزان ملموسة للغاية وكذلك فصولها الدراسية والطاولة والكراسي في قاعة الطعام ومسجل الفيديو VCR في مختبر اللغـــات . وفي المقابل فإنه قد يكون الدليـــل المادي لشركة التأمين الخاصة بها مقصوراً على الرسائل العرضية، وقد ترى القليل من مصارفها أكثر من البيانات الشهرية وأجهزة الصراف الآلي التي تستخدمها في اتحاد الطلاب.

يعمل ســـائق الحافلة المبهج على إضفاء الطابع الإنســـاني على ركوب حافلة سوزان، ويبدو أنها تفكر بشكل أفضل في أستاذ التسويق الديناميكي الخاص بها أكثر من أستاذها المالي، وأنها تحب صالون تصفيف الشعر العصري لكن ليس محل التنظيف الجاف ذو الرائحة وموظفيه غير الودودين على الرغم من أن نوعية التنظيف جيدة، وعندما تفشـــل المنظّمة في تقديم بدلتها في الوقت المحدد، فإنه وبالمصادفة تتلقى قسيمة خصم في البريد من منافس، وهي على استعداد للتبديل.

يمكن لســـتراتيجيات تصنيف الخدمات التي ناقشناها للتو أن تساعد المدراء على معالجة الأسئلة التالية: ما الذي تقوم به خدماتنا في الواقع؟ ما أنواع العمليات التي ينطوي عليها إنشاء المُنتَج الأساس الذي نقدمه للزبائن؟ وعند تحدث عن الزبائن، أين يندرجون ضمن عملياتنا؟ تختلف الإجابات بحســـب طبيعة عملية الخدمة الأساســـية المطلوبة لإنشاء وتقديم خدمة معينة، لذلك سننتقل الآن إلى أهم العناصر الثمانية (8Ps) في إدارة الخدمات المتكاملة وهي العمليات التي بها يتم إنشاء وتقديم مُنتَجات الخدمة.

الخدمة كعملية: لا يحتاج المسوقون عادة إلى معرفة تفاصيل كيفية تصنيع السلع المادية - فهذه المسؤولية تخص الأفراد الذين يديرون المصنع، لكن مع ذلك فإن الوضع مختلف في الخدمات، وذلك نظراً لأن زبائنهم غالباً ما يشاركون في عملية الخدمات وقد يكون لديهم تفضيلات لطرائق معينة لتقديم الخدمات، إذ يحتاج المسوقون إلى فهم طبيعة العمليات التي يتم من خلالها إنشاء الخدمات وتسليمها، فضلاً عن ذلك فإنه يتوجب عليهم المشاركة في أي قرار يُتخذ لتغيير طبيعة عملية معينة إذا كان هذا التغيير سيؤثر في الزبائن.



الشكل 2-2: إطار قرار الخدمة من حيث صلته بالعمليات

إن العملية هي وســيلة معينة لعملية أو سلسلة من الأفعال، عادة تتضمن خطوات عديدة وغالباً تحتاج إلى الحدوث في تسلســل محدد، فكر في الخطوات التي أخذتها ســوزان في صالون تصفيف الشــعر: محادثة تليفونية مســبقة لتحديد الميعاد والوصول إلى المكان والانتظار وغسل شعرها ومناقشة الخيارات مع قصاصة الشــعر والحصول على قصة شعرها وتصفيفه ودفع البقشيش دفع الحساب وأخيراً مغادرة الصالون، إن العمليات الخدمية تتراوح من إجراءات بسيطة نســبياً تتضمن عدة خطوات فقط (من مثل ملء خزان سيارة بالوقود) إلى أنشطة معقدة بشدة من مثل نقل الركاب على متن رحلة جوية دولية.

تعكس خصائص العمليات التي يمكن اســتخدامها في عملية خدمة معينــة بالضرورة طبيعة العمل، وضمن قيود معينــة فإنه يمكن أيضاً اختيار العمليات بحســب توقعات الزبائــن وتفضيلاتهم، إن النظــر إلى العمليات المستخدمة حالياً ليس سوى جزء من القصة وذلك نظراً لأن العمليات البديلة قد تكون متاحة للاستكشاف. وكما هو موضح في إطار قرار الخدمة الخاص بنا (الشكل 2-2) فإنه من المهم أن يفهم المسوقون ما يأتي: 1 - ما إذا كانت الخدمة موجهة للزبائن أنفســهم أو إلى ممتلكاتهم ، 2 - ما إذا كانت الخدمة تنطوي على تقديم إجراءات ملموسة أو غير ملموسة ، 3 - التسلسل الذي تحتاجه لتنظيم مختلف عناصر تقديم الخدمات، 4 - الدور الذي تلعبه المعلومات.

إن الإجابات التي يجب اكتسابها لمن مثل هذا التحليل قد تساعد المدراء للتعــرف على فوائد الخدمــة المقدمة من المُنتَج الخــدمي، وأخذ الخيارات في الاعتبار لتحســين الإنتاجية والجودة وتوضيح كيفيــة ارتباط تدخل الزبون بتصميم منشــأة الخدمة وتقييم القنوات البديلة لتوصيل الخدمة، وتحديد ما إذا كان هناك مشــاكل في تحقيق التوازن بين طلب الخدمة والسعة الإنتاجية لمنظمتنا, وأخيراً فإن فهم عمليات الخدمة هذه يســاعد المدراء لتقييم الأدوار الستراتيجية التي قد تلعب بواسطة الأفراد والتكنولوجيا.

تصنيف عمليات الخدمة:

تتضمن العملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ولكن ما الذي تعالجه كل مؤسسة خدمة بالفعل وكيف تؤدي هذه المهمة؟ تتم معالجة فئتين عريضتين في

الخدمات هما الأفـــراد والكائنات، وفي العديد من الحالات بدءاً من نقل الركاب إلى التعليم، يعد الزبائن أنفسهم المدخلات الرئيسة لعملية الخدمة. وفي حالات أخـــرى يكون الإدخال الرئيسي هو كائن من مثـــل الكمبيوتر المعطل أو جزء من البيانات الماليـــة. وفي بعض الخدمات كما هو عليه الحال في جميع عمليات التصنيـــع، تكون العملية مادية ويحـــدث شيء ملموس، ولكن في الخدمات المستندة إلى المعلومات فإنه يمكن أن تكون العملية غير ملموسة بالكامل.

بالنظر إلى الخدمات من منظور عملي بحت، نرى أنه يمكن تصنيفها إلى أربع مجموعات عريضة، في الجدول (2-2) يظهر مخطط تصنيف رباعي معتمد على أفعال ملموســـة إما لأجسام الأفراد أو لممتلكات الزبائن المادية وأفعال غير ملموسة لعقول الأفراد أو لأصولهم غير الملموسة [4].

تتضمن كل فئة من هذه الفئات الأربع أشكالاً مختلفة تماماً من العمليات، مع انعكاســـات حيوية على التسويق والعمليات ومديري الموارد البشرية، نشير إلى الفئات من مثل معالجة الأفـــراد ومعالجة الحيازة ومعالجة التحفيز الذهني ومعالجة المعلومات، وعلى الرغـــم من أن الصناعات في كل فئة قد تبدو للوهلة الأولى مختلفة تمام الاختلاف، إلا أن التحليل سيظهر أنها وفي الواقع تشترك في الخصائص المهمة المتعلقة بالعملية، ونتيجةً لذلك قد يكون المدراء في صناعة مـــا قادرين على الحصول على رؤى مفيدة من خلال دراســـة صناعة أخرى ثم ابتكار ابتكارات قيمة لمنظمتهم.

1 - **معالجة الأفراد**(*): تتضمن إجراءات ملموســـة لأجســـامهم، والأمثلة على ذلك كثـــيرة فهي تتضمن نقل الركاب وقص الشـــعر ومعالجة الأســـنان، ويتوجب أن يكون الزبائن حاضرين بشكل فعلي في أثناء تقديم الخدمات لتلقي فوائدها المرجوة.

2 - **معالجة الممتلكات**(**): تشـــمل إجراءات ملموسة للســـلع وغيرها من الأشياء المادية التي تخـــص الزبون، والأمثلة على ذلك تشـــمل الشـــحن الجوي وقص

(*) معالجة الأفراد: هي الخدمات التي تنطوي على إجراءات ملموسة لأجسام الأفراد.

(**) معالجة الحيازة: هي إجراءات ملموسة للسلع وغيرها من الممتلكات المادية المملوكة للزبائن.

حشائش الحديقة وخدمات التنظيف، وفي هذه الحالات يجب أن يكون الشيء الذي يتطلب المعالجة موجوداً، ولكن لا يجب أن يكون الزبون كذلك.

3 - **معالجة التحفيز الذهني:**(*) يشير إلى أعمال غير ملموسة موجهة إلى عقول الأفراد. تشمل الخدمات في هذه الفئة الترفيه والرياضة المتفرج والعروض المسرحية والتعليم. في مثل هذه الحالات، يجب أن يكون الزبائن حاضرين ذهنياً ولكن يمكن أن يكونوا إما في مرفق خدمة محدد أو في مكان بعيد متصل بإشارات البث أو روابط الاتصالات.

4 - **معالجة المعلومات**(**) : تصف الإجراءات غير الملموسة الموجهة إلى أصول الزبون، وتشمل الأمثلة على ذلك خدمات معالجة المعلومات والتأمين والأعمال المصرفية والاستشارات، وفي هذه الفئة فإن القليل من المشاركة المباشرة مع الزبون قد تكون مطلوبة بمجرد بدء طلب الخدمة.

دعونا نتفحص لماذا أن هذه الأنواع الأربعة من العمليات وفي كثير من الأحيان لها آثار مميزة للتسويق والعمليات واستراتيجيات الموارد البشرية.

معالجة الأفراد :

سعى الأفراد ومنذ العصور القديمة إلى الحصول على خدمات موجهة لأنفسهم (على سبيل المثال: النقل أو التغذية أو الإقامة أو الاستعادة الصحية أو جعلهم أكثر جمالاً)، ولتلقي هذه الأنواع من الخدمات فإنه يتوجب أن يدخل الزبائن نظام الخدمة فعلياً، ونظراً لأنه جزء لا يتجزأ من العملية فإنه لا يمكنهم الحصول على الفوائد التي يرغبون فيها من خلال التعامل مع مزودي الخدمة. إذ يتوجب عليهم أن يدخلوا مصنع الخدمة، وهو موقع مادي يقوم فيه الأفراد أو الآلات (أو كلاهما) بإنشاء الخدمة وتقديم مزاياها للزبائن، وفي بعض الأحيان وبطبيعة الحال يكون مقدمو الخدمة على استعداد للقدوم إلى الزبائن، حيث يقدمون الأدوات اللازمة لتجارتهم لخلق الفوائد المرجوة في اختيار الزبائن للمواقع.

(*) معالجة التحفيز الذهني: هي إجراءات غير ملموسة موجهة إلى عقول الأفراد.
(**) معالجة المعلومات: هي إجراءات غير ملموسة موجهة إلى أصول الزبائن.

إذا كان الزبائن يريـــدون الفوائد التي تقدمها خدمة معالجة الأفراد، فإنه يجب أن يكونوا مستعدين للتعاون بنشـــاط مع تشغيل الخدمة، فعلى سبيل المثال فإن ســـوزان تتعاون مع مصفف شـــعرها عن طريق الجلوس دون تغيير وتدوير رأســـها كما هو مطلوب، وســـيكون عليها أيضاً أن تكون جزءاً من العملية عندما تـــزور طبيب العيون لفحصها التالي في العين، وقد يســـتلزم مســـتوى المشاركة المطلوبة من الزبائن أي شيء بدءاً من ركوب حافلة المدينة لمـــدة خمس دقائق إلى الخضـــوع لدورة طويلة من العلاجات غير الســـارة في المستشـــفى، وفي ما بين هذين النقيضين توجد أنشـــطة مـــن مثل طلب وجبة وتناولها، وغســـل الشـــعر وقصه وتصفيفه، وقضاء عدد من الليالي في غرفة فندقيـــة، إن المخرجات من هذه الخدمات (بعد فترة زمنية يمكن أن يختلف من دقائق إلى أشهر) هي زبون وصل إلى وجهته أو راضٍ عن جوعه أو أنه الآن لديه شـــعراً نظيفاً ومقصوصاً بشـــكل أنيق أو أمضى ليلة نوم جيدة بعيداً عن المنزل أو الآن في صحة بدنية أفضل.

من المهم أن يفكر المدراء في العملية ونتائجها فيما يتعلق بما يحدث للزبون (أو الشيء المادي الجاري معالجته) لأنه سيســـاعدهم ذلك على تحديد الفوائد التي يتم إنشاؤها، يســـاعد التفكير في عملية الخدمة نفسها في تحديد البعض من التكاليف غير المالية (من مثل الوقت والجهد الذهني والبدني وحتى الخوف والألم) التي يتكبدها الزبائن في الحصول على هذه الفوائد.

معالجة الممتلكات :

غالباً ما يطلـــب الزبائن من منظمة الخدمات توفـــير العناية للبعض من الممتلـــكات المادية – التي ممكن أن تكون أي شيء من منزل إلى ســـياج أو ســـيارة إلى جهاز كمبيوتر أو ثوب إلى كلب، إن العديد من هذه الأنشـــطة هي عمليات شبه تصنيعية لا تُطلب وتُســـتهلك دائماً في وقت واحد، إن الأمثلة تتضمن التنظيف والصيانة والتخزين والتحســـين وإصلاح الأشـــياء المادية (الحية منها وغير الحية) التي تخص الزبائن بغرض توسيع فائدتها، وأن خدمات معالجة الممتلكات تتضمـــن نقل البضائع وتخزينها وتوزيعها بالجملة والتجزئة

وتركيب المعدات وإزالتها والتخلص منها - وباختصار فإن سلسلة الأنشطة ذات القيمة المضافة بأكملها قد تحدث خلال فترة عمر الكائن المعني.

يشارك الزبائن بشكل أقل جسدياً في هذا النوع من الخدمة من خدمات معالجة الأفراد، وبالنظر إلى الفرق بين نقل الأفراد ونقل الطرود، في السابق كان عليك أن تسير على طول الطريق للحصول على الاستفادة من موقع إلى آخر، لكن بخدمة نقل الطرود فإنك تقوم بترك الطرد في صندوق بريد أو مكتب بريد (أو تطلب ساعياً لأخذ الطرد من منزلك أو مكتبك) والانتظار حتى يتم توصيله للشخص المستقبل له، وفي معظم خدمات معالجة الممتلكات فإن مشاركة الزبون عادةً ما تكون مقصورة على ترك الشيء المراد معالجته طالباً الخدمة ويشرح المشكلة ثم يعود لاحقاً لأخذ الشيء ودفع الفاتورة (من مثل زيارة سوزان للمغسلة لأخذ بلوزتها وبدلتها)، ولو كان الشيء المراد معالجته شيئاً من الصعب أو من المستحيل نقله من مثل الأراضي والبرامج المثبتة والمعدات الثقيلة أو جزء من بناية فإنه يجب على مصنع الخدمة أن يذهب إلى الزبون بموظفي الخدمة ومعهم الأدوات والمواد اللازمة لإتمام العمل بالموقع.

إن عملية الخدمة قد تتضمن رش مبيدات في منزل للتخلص من النمل أو قص سياج بحديقة أو إصلاح سيارة أو تثبيت برنامج بجهاز كمبيوتر أو تنظيف معطف أو إعطاء حقنة لكلب العائلة، إن نِتاج كل من هذه الأمثلة يجب أن يكون حلاً مرضياً لمشكلة الزبون أو تحسين ملموس للشيء المعني، وفي حالة سوزان فقد خاب أملها عمال النظافة لأن بدلتها لم تكن جاهزة في الموعد.

معالجة التحفيز الذهني:

تتضمن الخدمات التي تتفاعل مع عقول الأفراد كل من التعليم والأخبار والمعلومات والنصائح المهنية والعلاج النفسي والترفيه وعدد من الأنشطة الدينية، إن أي شيء يتصل بعقول الأفراد له القوة لتشكيل السلوكيات والتأثير في السلوك، لذا عندما يكون الزبائن في وضع من التبعية أو هناك أمكانية للتلاعب فإن المعايير الأخلاقية القوية والرقابة الدقيقة تكون مطلوبة.

يتطلب تلقي هذه الخدمات استثماراً للوقت من جانب الزبون، لكن مع ذلك لا يلزم بالضرورة أن يكون المستلمون حاضرين فعلياً في مصنع للخدمة - فقط ذهنياً في التواصل مع المعلومات المقدمة، وهناك تباين مثير للاهتمام هنا مع خدمات معالجة الأفراد، يمكن للركاب النوم خلال رحلة طيران وهم لا يزالون في طريقهم للوصول إلى وجهتهم المطلوبة، ولكن إذا كانت سوزان نائمة في الفصل أو في أثناء بث تلفزيوني تعليمي ، فإنها لن تكون أكثر حكمة في النهاية من البداية!

غالباً ما يتم إنشاء خدمات من مثل الترفيه والتعليم في مكان واحد ويتم إرسالها عبر التلفزيون أو الراديو أو الإنترنت إلى الزبائن الأفراد في المواقع البعيدة، لكن مع ذلك فإنه يمكن أيضاً توصيلها إلى مجموعات من الزبائن في الموقع الأصلي في منشأة ما من مثل المسرح أو قاعة المحاضرات . نحتاج أن ندرك أن مشاهدة حفل موسيقي مباشر على شاشة التلفزيون في المنزل ليس بنفس تجربة مشاهدته في قاعة للحفلات الموسيقية في صحبة المئات أو حتى في بيوت الآخرين، يواجه مديرو قاعات الحفلات الموسيقية العديد من التحديات نفسها التي يواجهها زملاؤهم في خدمات معالجة الأفراد، وبالمثل فإن تجربة المشاركة في الفصل القائم على المناقشة من خلال الاشتراك في قناة تلفزيونية تفاعلية تفتقر إلى العلاقة الحميمة بين الأفراد الذين يناقشون بعضهم البعض في الغرفة نفسها.

نظراً لأن المحتوى الأساسي لجميع الخدمات في هذه الفئة يعتمد على المعلومات (سواء أكانت موسيقية أم صوتية أم صور بصرية) ، فإنه يمكن تحويل هذا المحتوى وبسهولة إلى بتات رقمية digital bits أو إشارات تماثلية analog signals، وقد سجلت للأجيال القادمة وتحولت إلى مُنتَج مُصنّع من مثل قرص مضغوط أو شريط فيديو أو شريط صوتي الذي يمكن تعبئته وتسويقه من مثل أي سلعة مادية أخرى . ومن ثم فإنه يمكن «جرد» هذه

الخدمات لأنه يمكن استهلاكها في تاريخ لاحق أكثر من تاريخ إنتاجها، على سبيل المثال: يمكن استخدام شريط فيديو Susans Spanish مراراً وتكراراً من قبل الطلاب الذين يزورون مختبر اللغة.

معالجة المعلومات :

إن معالجـــة المعلومـــات (وهي واحدة من الكلمـــات الطنانة في عصرنا) قد أحدثت ثورة بواســـطة أجهـــزة الكمبيوتر، ولكن لا يتـــم معالجة جميع المعلومات بواســـطة الأجهزة، إذ يقوم المحترفون في نطاق واسع من المجالات أيضاً باستخدام أدمغتهم لأداء معالجة المعلومات، وتعتبر المعلومات من أكثر أشكال الخدمات غير الملموسة، ولكن قد يتم تحويلها إلى أشكال ملموسة من مثل الرســـائل أو التقارير أو الكتب أو الأشرطة أو الأقراص المدمجة، ومن بين الخدمات التي تعتمد بشكل كبير على جمع المعلومات ومعالجتها بشكل فعال هي الخدمات المالية والخدمات المهنية من مثل المحاسبة والقانون وأبحاث التسويق والاستشارات الإدارية والتشخيص الطبي.

غالباً ما يتم تحديد مدى مشـــاركة الزبائـــن في كلٍّ من معالجة المعلومات والتحفيز الذهني وفقاً للتقاليد والرغبة الشـــخصية في تلبية المورد وجهاً لوجه أكثر من احتياجات العملية التشـــغيلية، وبالمعنى الدقيق للكلمة فإن الاتصال الشخصي ليس ضرورياً للغاية في صناعات من مثل المصرفية أو التأمين . لماذا تعرض شركتك لكل تعقيدات إدارة خدمة معالجة الأفراد عندما يمكنك تقديم المنتج الأســـاسي نفس بطول ذراعك؟ وكزبون ، لماذا تذهب إلى مصنع الخدمة عندمـــا لا تكون هناك حاجة ملحة للقيام بذلك؟ تبدو ســـوزان مرتاحة في التعامل مع بنكها وشركتها للتأمين، باســـتخدام ماكينة الصراف الآلي ذاتية الخدمة لمعاملاتها المصرفية وتلقي الاتصـــالات عبر البريد من شركة التأمين الخاصة بها.



لا يحتاج الزبائن إلى التواجد أثناء صيانة سياراتهم

عادة ما تكمن العادة والتقليد في جذور أنظمة تقديم الخدمات الحالية وأنماط استخدام الخدمات، قد يقول المحترفون وزبائنهم أنهم يفضلون الالتقاء وجهاً لوجه لأنهم يشعرون بهذه الطريقة أنهم يعرفون أكثر عن احتياجات بعضهم البعض وقدراتهم وشخصياتهم، لكن مع ذلك تُظهر التجربة أن العلاقات الشخصية الناجحة (المبنية على الثقة) يمكن إنشاؤها والمحافظة عليها من خلال الاتصال الهاتفي أو البريد الإلكتروني فقط.

العمليات المختلفة تظهر تحديات إدارية فريدة :

إن التحديات والمهام التي يواجهها المدراء الذين يعملون في كل من الفئات الاربعة التي تم وصفها تختلف إلى حد ما، إن تصنيف العمليات أظهر مسبقاً أنه أساسي في فهم هذه الاختلافات وتطوير ستراتيجيات خدمة فعالة، فهو لا يقدم افكاراً جديدة لطبيعة فوائد الخدمة فحسب في كل مثال، بل يقدم أيضاً فهماً للسلوك المطلوب من الزبائن كذلك، كما هو موضح في الشكل 2-2، يوجد أيضاً آثاراً لتصميم نظام توصيل الخدمة (تحقيق التوازن بين الطلب والسعة) وتطبيق التكنولوجيا على عمليات الخدمة وإدارة الأفراد كجزء من المُنتَج الخدمي.

تحقيق التوازن بين الإنتاجية وشواغل الجودة:

يحتاج المدراء إلى إدراك أن العمليات التشغيلية وعلى الرغم من أهميتها فإنها مجرد وسيلة لتحقيق غاية ما، إن المفتاح هو فهم الفوائد المحددة التي

تقدمها الخدمة لمستخدميها، تجمع العديد من الشركات الكثير من الأنشطة المختلفة كجزء من جهودها لتوفير خدمة جيدة. لكن الابتكار في تقديم الخدمات يولي اهتماماً مستمراً للعمليات التي يقوم عليها تسليم المُنتَج الأساس - سرير لليلة في صناعة السكن أو النقل السريع للأفراد في صناعة الطيران أو تنظيف الملابس وضغطها في صناعة الغسيل.

قد تسمح العمليات الجديدة لمؤسسات الخدمة بتقديم المزايا نفسها (أو المحسنة) للزبائن من خلال أساليب مختلفة تماماً، ولكن الشركات تحتاج إلى أن تكون واضحة حول أهدافها والآثار المترتبة على الزبائن، وفي بعض الأحيان فإن تبني عملية جديدة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية من خلال خفض التكاليف على حساب نوعية الخدمة، وفي حالات أخرى يَسِر الزبائن أن يواجهوا إجراءات أسرع وأكثر بساطة وأكثر ملاءمة، لذلك يجب على مدراء العمليات أن يكونوا حذرين من فرض عمليات جديدة باسم الكفاءة على الزبائن الذين يفضلون النهج الحالي (وبخاصة عندما يحل النهج الجديد محل الخدمة الشخصية للموظفين بإجراءات تلقائية تتطلب من الزبائن القيام بالكثير من العمل بأنفسهم)، ومن خلال التعاون مع موظفي التسويق سيقوم اختصاصيو العمليات بتحسين فرصهم في تصميم عمليات جديدة تقدم الفوائد التي يريدها الزبائن بطرائق سهلة الاستخدام، ومن بين أمور أخرى فإن الزبائن قد يحتاجون إلى توعية حول فوائد الإجراءات الجديدة وكيفية استخدامها.

كيف تؤثر مشاركة الزبون في تصميم مصنع الخدمة؟

تحتوي كل خدمة على زبائن (أو تأمل في العثور على بعضهم)، ولكن لا تتفاعل كل خدمة معهم بالطريقة نفسها، قد تختلف مشاركة الزبائن في النشاط الأساسي بشكل حاد لكل فئة من الفئات الأربع لعملية الخدمة، ولا شيء يمكن أن يغير حقيقة أن خدمات معالجة الأفراد تتطلب من الزبون أن يكون حاضراً فعلياً في مصنع الخدمة. فإذا كنت حالياً في مدينة نيويورك وتريد أن تكون غداً في لندن، فلا يمكنك تجنب ركوب طائرة دولية وقضاء بعض الوقت في طائرة فوق المحيط الأطلسي، وإذا كنت تريد قص شعرك فإنه

لا يمكنك تفويض هذا النشاط لرأس شخص آخر – إذ عليك أن تجلس على كرسي الحلاقة بنفسك، وإذا كنت تعاني من سوء الحظ في كسر ساقك فسيتعين عليك شخصياً الخضوع لعدم الارتياح لوجود عظام X-rayed ، وإعادة التعيين من قبل جراح عظام، ومن ثم تغلف في طبقة واقية لعدة أسابيع.

وعندما يزور الزبائن مصنع خدمة يكون رضائهم معتمد على عوامل من مثل:

1 - لقاءات مع موظفي الخدمة .

2 - مظهر وميزات مرافق الخدمة - الخارجية منها والداخلية .

3 - التفاعلات مع معدات الخدمة الذاتية .

4 - خصائص وسلوك الزبائن الآخرين.

إذا طُلب من الزبائن أن يكونوا حاضرين فعلياً في أثناء تقديم الخدمة فإنه يجب تصميم العملية من حولهم من لحظة وصولهم إلى ما نسميه «مصنع الخدمة»، فكلما طالت المدة التي يقضونها في ذلك الموقع زادت حاجتهم لخدمات أخرى، تتضمن أساسيات حسن الضيافة من مثل الطعام والمشروبات والمراحيض، وأن المواقع التي يزورها الزبائن لتلقي الخدمات يجب أن تكون واقعة ومصممة مع أخذ راحتهم في الاعتبار، فضلاً عن ذلك فإن طبيعة المنشآت تقدم دليلاً مادياً مهماً على الخدمة نفسها، ولو كان مصنع الخدمة قبيح وصاخب ورائحته كريهة ووضعه مربك وموقعه غير مريح للزبائن فإنهم سيميلون أكثر لأخذ انطباع سلبي، إن مدراء التسويق يحتاجون للعمل بعناية مع نظرائهم في عمليات لتصميم منشآت تكون مرضية للزبائن وفعالة في التشغيل على حد سواء، وفي كلية سوزان ، حلت قاعة الطعام المعاد تصميمها في اتحاد الطلاب محل كافتيريا تقدم تجربة أقل جاذبية (وكذلك طعاماً أسوأ) ، إن المبنى من الخارج يخلق انطباعات أولية مهمة بينما من الداخل يمكن أن يعتبر «مرحلة» يتم تلقي أداء الخدمة فيها، وصالون تصفيف الشعر الذى تزوره سوزان من الداخل يعجبها لكن ذلك الخاص بمغسلة الملابس لم يعجبها.

يحتاج المســـوقون إلى أن يعملوا مع مديري الموارد البشرية أيضاً، هنا فإن المهمة هي التأكد من كون هؤلاء الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن المتواجدين ذوي مظهر مقبول، ولديهم المهارات الشخصية والتقنية اللازمة لتأدية الخدمة جيداً، والعمال في المغســـلة التي تستخدمها سوزان يبدو أنهم يفتقرون إلى من مثل هذه المهارات، ولو كان تلـــقي الخدمة يتطلب من الزبائن أن يتفاعلوا مع موظفين فقد يحتاج الطرفان إلى البعض من التدريب أو الإرشادات الأساسية على كيفيـــة العمل معاً في تعاون لتحقيق أفضل النتائـــج، ولو كان متوقعاً من الزبائن القيام ببعض العمل بأنفســـهم (كما في الخدمة الذاتية) فإن المنشآت والمعدات يجب أن تكون سهلة الاستخدام.

تقييم القنوات البديلة لتقديم الخدمات:

على عكـــس الوضع في خدمـــات معالجة الأفراد فإن المدراء المســـؤولين عن معالجة الحيـــازة، ومعالجة التحفيز الذهني، ومعالجة المعلومات لا يلزمون زبائنهـــم بزيارة مصنع الخدمة . بدلاً من ذلـــك فإنهم قد يكونوا قادرين على تقديم مجموعة من قنوات التوصيل البديلة: (1) الســـماح للزبائن بالحضور إلى مصنع سهل الاستخدام، (2) الحد من الاتصال بمكتب البيع بالتجزئة صغير منفصل عن المصنع ، (3) قادم إلى منزل الزبون أو مكتبه، و (4) القيام بأعمال تجارية بطول ذراعه.

دعنا نعتـــبر أن تنظيف الملابس وضغطها (خدمة معالجة الحيازة) مثالاً على ذلك، نهج واحد هو القيام بالغســـيل في المنزل. إذا كنت تفتقر إلى الآلات اللازمة، فيمكنك الدفع مقابل اســـتخدام خدمة غسيل الملابس التي تُعد في الأساس مصنعاً للتنظيف بالخدمة الذاتية. فإذا كنت تفضل ترك مهمة الغسيل والتنظيف الجاف للمحترفين كما اختارت ســـوزان القيام بأفضل ملابســـها، فيمكنك الذهاب إلى متجر بيع بالتجزئة يعمل كمنزل للملابس القذرة ونقطة التقاط للتنظيـــف حديثًا العناصر. وفي بعض الأحيان ، يتم التنظيف في مكان خلف المتجـــر وفي أوقات أخرى ، يتم نقل الملابـــس إلى عملية صناعية على بعد مسافة بعيدة. تتوفر خدمة التوصيل إلى المنازل والتوصيل في بعض المدن،

ولكن هذه الخدمة غالية الثمن وذلك نظراً للتكاليف الإضافية المترتبة عليها، يأخذ الابتكار في تقديم الخدمات في بعض الأحيان شـــكل تغيير موقع التسليم لتوفــر للزبائن راحة أكــبر (انظر المربع ، رجل أعمال يبيــع تغييرات النفط المحمول).

تتيح كل مـــن القنوات الماديـــة والإلكترونية للزبائـــن والموردين إجراء معاملات الخدمة بطول الذراع، على ســـبيل المثال وبدلاً من التسوق في المركز التجاري فإنه يمكنك دراســـة كتالوج مطبوع وطلب عبر الهاتف لتســـليم البريـــد، أو يمكنك التســـوق عبر الإنترنت وإدخال طلباتـــك إلكترونياً بعد مراجعة اختياراتك في موقع الويب، كما يمكن تنزيل العناصر المســـتندة إلى المعلومـــات من مثل البرامج أو تقارير الأبحـــاث أو قوائم العقارات على جهاز الكمبيوتر الخاص بك على الفور.

رجل أعمال يبيع تغييرات النفط المحمول:

سوقه مشغول بأساطيل التسليم والأفراد في أثناء التنقل

بقلم مايك كاراث *MIKE KARATH*

كاتب الموظفين

هاينيس HYANNIS - أندرو تودوروف Andrew Todoroff اكتشف النفط في كيب كود. Cape Cod .

بالنسبة للأفراد الذين ليس لديهم وقت لاستقبال سيارتهم لتغيير الزيت ، فإن تودوروف يجلب محل السيارات اليهم (وهو عبارة عن عربة متنقلة تقدم الكثير من الخدمات للســـيارات). ومنذ نحو ســـنتين أفتتح أندرو «لوب أون لوكيشـــن» Lube On Location الذي يقدم أساطيل تجارية وسيارات شخصية عبر الخليج، يتيح المكان تغيير الزيت مقابل 26.95دولار وضبط زوايا الإطارات مقابل 21.15 دولار ومساحات الزجاج يبدأ سعرها من 15 دولار وتغيير مرشح الهواء يبدأ سعره من 12 دولار، وأن هذه الأسعار متضمنة الضريبة، وفي الأشهر التالية سيضيف نظام تنظيف بالشفط لشاحنته وتقديم خدمة تنظيف كاملة للسيارة من الداخل بتكلفة نحو 30 دولار.

برز مؤخراً تودوروف من تحت ســيارة مازدا حمراء بعد أن انتهى من تغيير الزيت في ســاحة انتظار الخاصة بالشارع الرئيسي-هيانس، سقطت قطرة من زيت المحرك على وجهه بينما كان يمسح يديه.

قال تودوروف «أتصل زوج المرأة التي تملك السـيارة وقال أنها لم تكن تعتني بها حقاً»، ثم أردف «لقد كنت أعمل على شاحنته لذلك سألني إن كنت أستطيع العمل على سيارة زوجته بينما كانت في عملها»، ثم أضاف «إن الأفراد في البنك رأوني أعمل على سيارتها وذلك جلب لي المزيد من العمل».

إن «لوب أون لوكيشــن» متخصص في الأســاطيل من مثل شركات البريد السريع، ويقوم تودوروف بتقديم الخدمات لهم في الصباح الباكر في أثناء تحميل الشاحنات وفي وقت متأخر بعد الظهر في أثناء تفريغها.

«هو يوفر لي طنــاً من النقود»، هذا ما قال إدوارد ماتز Edward Matz وهو مدير أســطول كيب ألايد ترانسيت Cape Allied Transit في ويست يارماوث West Yarmouth وهي خدمة توصيــل، وأضاف «هو يوفر لي الكثير في القوى العاملة وحدها لأني لســت مضطراً أن أدفع لشخص ليأخذ الشاحنة للمحطة ويجلس وينتظر تغيير الزيت.

وقال ماتز إن تودوروف «كفء ونظيف» بشاحنات الشركة البالغ عددها 70 شاحنة حتى أنه استأجره لمحطات الشركة في نيو هامبشاير وورود آيلاند.

إن تودوروف مُسَــجل لدى وكالة حماية البيئة التابعة للدولة لحمل زيوت النفايات، التي يتم حرقها في فرن زيوت السيارات في شركة هيانيس، وهو لديه أيضاً بوليصة تأمين عامة تغطي الحوادث أو الانسكابات.

إن تودوروف ذو السبعة والعشرين عاماً من بوجكيبسي Poughkeepsie في نيويــورك وهو متزوج وأب لإبن عمره عاماً واحد وآخر في الطريق، وفي عام 1989 أنتقل إلى الكيب Cape ليكون قريباً من أخوه.

كان تودورروف يعمل طاهياً ومنظف سجاد إلى أن اقترح صديقه أن يعمل في مجال صيانة الســيارات. وقد قال تودورروف كنت قد عملت على ســيارات الخاصـــة دائماً، لقد جعلني أفكر بهذا الموضوع وبعد ذلك بفترة قصيرة، قرأت عن شـــخص في مجلة Entrepreneur الذي يبيـــع معدات لتغيير الزيت بالمكان نفسه».

باع تودورروف سيارته ليشتري معدات مستعملة رآها في إعلان مصنف بمجلة تجارية، قال تودورروف أن هذا العمل لديه نحو 600 زبون لكنه لن يفصح عن مبيعاته الســنوية، وهو يخطط أن يعين أول موظفين له في مايو بينما ترتفع المبيعات.

على الرغم من نجاح تودورروف، فإن المتشـــككين من مثل جون بول John Paul المتحدث بإســم الرابطة الأمريكية للسيارات في روكلاند، لا يرون أن موقع الأعمالهو بمثابة اتجاه جديد ساخن.

قال جون بول «أنا لا أعرف إن كُنت ســتراها تثمر»، إن الفكرة لم تنجح أبداً فعلياً في هذا الجزء من الأول لأنها مشروطة بالطقس الجيد، أريد أن أقول أيضاً لولا وجــود أماكن من مثل «جيفي لوْب» Jiffy Lube ســتكون خدمة وقتها قد حان.

لكن تودورروف كان لديه الأفضلية في هذه الأعمال، جيفي لوْب في هيانس يكلــف 28 دولار بضمنها الضريبة لتغيير الزيت مــرة واحدة وهو أغلى من سعر لوْب أون لوكيشن بـ 1.39 دولار. قال تودورروف «إن زبوني طوال اليوم هو شخص لا يريد أن يهدر يوم سبت ليغير زيت سيارته»، وقال أيضاً «إن الزبائن لديهم أسابيع عمل مشغولة للغاية لذا حين تأتي عطلة نهاية الأسبوع يفضلون الذهاب في جولة أو قضاء وقتهم ليفعلوا شيئاً ممتعاً أو شيقاً».

الخدمات المستخدمة :

يتضمن تغيير الزيت في لوْب أون لوكيشن:

تغيير الزيت، وتغيير فلتر الزيت، تجهيزات التشحيم وفحص وملء التجمد، وسائل ناقل حركة أوتوماتيكي، وسائل مقود مرن، وسائل الفرامل، وسائل غسيل الزجاج الأمامي، وفحص البطارية، والمساحات، والأحزمة، وخراطيم المبرد، وضغط الهواء في الإطارات، والمصابيح الأمامية.

السعر: 26.95 دولار (يشمل الضريبة)

جيفي لوب في هيانس:

تغيير الزيت، وتغيير فلتر الزيت والزيوت، وتشحيم الهيكل، وفحص جميع السوائل وإزالتها باستثناء التجمد والداخلية المفرغة، وإطارات الفحص، والنوافذ الأمامية والخلفية النظيفة.

السعر: 28.34 دولار (يشمل الضريبة)

يحتاج مدراء اليوم إلى أن يكونوا مبدعين، لأن تكنولوجيا المعلومات وخدمات نقل الطرود الحديثة تتيح العديد من الفرص لإعادة التفكير في مكان الخدمة ووقت تقديمها، تسمح بعض الشركات المصنعة للأجزاء الصغيرة من المعدات للزبائن بتجاوز تجار التجزئة عندما يحتاج المُنتج إلى الإصلاح وبدلاً من ذلك، يقوم حامل الحقيبة بالتقاط العنصر المعيب وشحنه إلى موقع الإصلاح وإعادته بعد أيام قليلة عندما يتم إصلاحه، وأن قنوات التوزيع الإلكترونية توفر المزيد من الراحة لأنه يمكن القضاء على وقت النقل، وعلى سبيل المثال فإنه باستخدام روابط الاتصالات السلكية واللاسلكية، قد يكون المهندسون في منشأة مركزية (التي قد تكون على الجانب الآخر من العالم) قادرين على تشخيص المشكلات في أجهزة الكمبيوتر والبرامج التالفة في مواقع الزبائن البعيدة وإرسال إشارات لتصحيح العيوب. كما أشرنا في الفصل الأول، لعبت التطورات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وتصميم المحطات سهلة الاستخدام دوراً مهماً في إنشاء خدمات جديدة وقنوات تسليم جديدة للخدمات الحالية.

إن إعادة النظر في إجراءات تقديم الخدمات للجميع ، باستثناء الأفراد الذين قد يقومون بالمعالجة ، قد يسمح للشركة بإخراج الزبائن من المصنع وتحويل خدمة اتصال عالية إلى خدمة اتصال منخفضة. وعندما تجعل طبيعة العملية من الممكن تقديم الخدمة بطول الذراع فإنه يمكن أن يركز تصميم وموقع المصنع على الأولويات التشغيلية البحتة. على سبيل المثال يتنبأ البعض من مراقبي الصناعة بأن فرع البنك التقليدي سوف ينتهي في النهاية وسيجري معظم معاملاتنا المصرفية واتحادات الائتمان من خلال أجهزة الصراف الآلي أو الهواتف أو أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمودم، إن فرص النجاح في من مثل هذا سيتم تعزيز المسعى عندما تكون الإجراءات الجديدة سهلة الاستخدام وتوفر للزبائن راحة أكبر.

تحقيق التوازن بين الطلب والقدرة :

بعامة فإنه من المرجح أن تواجه الخدمات التي تعالج الأفراد والأشياء المادية قيوداً على السعة أكثر من الخدمات القائمة على المعلومات، وأنه يمكن للإرسال الإذاعي والتلفزيوني على سبيل المثال الوصول إلى أي عدد من المنازل داخل منطقة الاستقبال أو شبكة توزيع الكابلات الخاصة بهم، وفي السنوات الأخيرة زادت القدرة في هذه الصناعات بشكل كبير من خلال زيادة طاقة الكمبيوتر والتبديل الرقمي واستبدال الكابلات المحورية بألياف بصرية عريضة النطاق . لكن مع ذلك لم تجد التكنولوجيا طرائقاً مماثلة لزيادة قدرة عمليات الخدمة تلك التي تعالج الأفراد وممتلكاتهم المادية دون قفزات كبيرة في التكلفة، وكنتيجة لذلك فإن إدارة الطلب بفعالية تُعد ضرورية لتحسين الإنتاجية في الخدمات التي تنطوي على إجراءات ملموسة، ويجب منح الحوافز للزبائن إما لاستخدام الخدمة خارج فترات الذروة أو يجب تخصيص السعة مقدماً من خلال الحجوزات، وعلى سبيل المثال قد يستخدم ملعب الجولف كلتا هاتين الستراتيجيتين عن طريق خصم رسوم الخضر greens fees خلال ساعات خارج أوقات الذروة ، ويتطلب ذلك حجوزات أوقات الانشغال.

تشكل التقلبات الحادة في الطلب مشكلة لكثير من المنظمات، وعلى الرغم من أن شركات التصنيع يمكنها جرد إمدادات منتجاتها كتحوط ضد تقلبات الطلب، فإن هذه الستراتيجية تتيح للمصنعين التمتع بالاقتصادات المشتقة من المصانع العاملة بمستويات إنتاج ثابتة يمكن لشركات الخدمات القليلة أن تفعل الشيء نفسه بسهولة. على سبيل المثال ، يُفقد الدخل المحتمل من مقعد فارغ على متن طائرة إلى الأبد بمجرد إقلاع تلك الرحلة، وأن دخل غرف الفنادق قابلة للتلف على قدم المساواة إذا لم يتم استخدام الغرفة الفندقية، وتُهدر السعة الإنتاجية لمتجر إصلاح السيارات إذا لم تدخل أي سيارات للصيانة في يوم يكون فيه المحل مفتوحاً، وعلى العكس من ذلك عندما يتجاوز طلب الخدمة على عرضها، فقد تضيع الأعمال الزائدة. وإذا لم يتمكن أحد من الحصول على مقعد في رحلة واحدة فإن شركة طيران أخرى قد تحصل على العمل أو يتم إلغاء الرحلة، وفي حالات أخرى قد يضطر الزبائن إلى الانتظار في طابور حتى تتوفر طاقة إنتاجية كافية لخدمتهم.

لسوء الحظ في خدمات معالجة الأفراد فإن هناك حدوداً للوقت الذى باستطاعة الزبائن انتظاره في طابور، لديهم أشياء أخرى ليفعلوها وسيشعرون بالملل والاستياء والتعب والجوع، إن سوزان لم تكن راغبة في الانتظار من أجل سندويتش في قاعة الطعام لذا فضلت أن تأكل برجر عوضاً عن ذلك، إن ستراتيجية واحدة لتقليل واستبعاد الحاجة للانتظار هي وضع نظام حجوزات لكن الأوقات يجب أن تكون واقعية، (لاحظ أن صالون تصفيف الشعر الذي تذهب إليه سوزان عرض مواعيد لكن لم يكن يعمل في الموعد المحدد في اليوم الذى زارته فيه سوزان)، على العكس من الممتلكات المادية فإنه نادراً ما تعاني أن يتحتم عليها الانتظار (إلا ان كانت الممتلكات قابلة للتلف بشدة)، في هذه الحالة فإن الزبائن يكون معظم اهتمامهم منصب على التكلفة وعدم الراحة المرتبطة بالتأخير، على سبيل المثال قلقت سوزان عن ماذا ستفعل لو بدلتها الوحيدة لم تعد من المغسلة في الوقت المحدد لمقابلة العمل الخاصة بها!.

تطبيق التكنولوجيا على عمليات الخدمة:

ذكرنـــا في الفصل الأول ســـتة أنواع من التقنيات الـــتي لها آثار مهمة في الخدمات: هي التكنولوجيا الحيوية والطاقة وتكنولوجيا الطاقة وتكنولوجيا الأســـاليب (كيفية عمل الأفراد وكيفية تنظيم العمليات) وتكنولوجيا المواد وتكنولوجيا التصميم المادي وتكنولوجيا المعلومات، إن مدى إمكانية تطبيق أي من هذه التكنولوجيات على المُنتَج الأســـاس لشركة خدمات معينة يعتمد على العملية التي يقوم عليها إنشاء هذا المُنتج وتسليمه.

خدمات معالجة الأفراد : نظراً لأن الزبائن يتفاعلون مباشرة مع المؤسسة المادية ، فإن هذه الفئة من الخدمة تهتم بخاصة بالتصميم المادي لمرافق المرحلة الأمامية ومعدات الدعم، وكذلك مع المواد المســـتخدمة في إنشـــائها ومصادر الطاقة المســـتخدمة في القيادة معها، وقد يكون رضا الزبائن عن هذه المرافق بنفس أهمية اهتمامات التشغيل الداخلية . وعلى سبيل المثال إن قاعة الطعام الجديـــدة في جامعة ســـوزان التي تضـــم مجموعة متنوعة مـــن بائعي الأغذية المختلفين، تمثل ابتكاراً في التصميم المادي وفي طرائق إعداد الطعام وتقديمه للخدمات الغذائية المؤسســـية. إن هذا الأمر لا يبدو أكثر جاذبية فحســـب ولكنه يتيـــح المزيد من الخيارات أيضاً. على هذا النحـــو فإنه من المحتمل أن تجذب قاعة الطعام زبائن أكثر مـــن الكافتيريا القديمة. لكن الميزات المادية المحســـنة وحدها قد لا تكفي للمؤسسة لتحقيق أهدافها الإنتاجية والنوعية، إذ يلعب الاختيـــار الصحيح لتقنيات الطرائق دوراً رئيســـاً في تحديد كيفية تفاعل الموظفين والزبائن والعناصر المادية في الموقع لإنشاء الخدمة المطلوبة.

تم تنقيح العديد من التقنيات لتلبيـــة احتياجات صناعات محددة، وأن جميع صناعات النقل تتشكل من خلال التطورات الجديدة في تقنيات الطاقة، إذ تؤثر هذه التقنيات في السرعة واســـتهلاك الوقود وكلاً من الضوضاء وتلوث الهواء. إن المستشفيات هي المستفيدة من التقدم في التصميم المادي للمعدات الجديدة اللازمة لتشخيص المرضى وعلاجهم، وكذلك التكنولوجيا الحيوية. إن أساليب العلاج في الرعاية الصحية تتطور باســـتمرار أيضاً، مما يوافر مهارات

بشرية وتقنية يتم ممارستها في الغالب في إطار الفريق، لقد عملت المطاعم على تحسين إنتاجيتها من خلال الاستثمار في التقنيات الجديدة ذات الصلة بالأغذية (من مثل وجبات الطعام المُعدة مسبقاً وسلالات الخضروات المُحسّنة من بحوث التكنولوجيا الحيوية) وكذلك في الأجهزة لتبسيط إعداد الطعام والطبخ.

خدمات معالجة الممتلكات: تؤكد هذه الخدمات أيضاً على القوة والتصميم والمواد وتكنولوجيا الأساليب حيث أن المُنتَجات الأساسية تميل إلى أن تتضمن أنشطة مادية تتراوح بين نقل وتخزين ومن تركيب إلى تنظيف ومن إعادة ملئ وقود إلى تصليح، لكن هناك اختلافاً جوهرياً بين الأفراد و «الأشياء»، وعلى عكس من البشر الذين يكون حجمهم وشكلهم أكثر أو أقل ثباتاً فإن الممتلكات المادية يمكن أن يُعاد تصميمها لجعلها أسهل في الخدمة، وفي الحقيقة فإن أول وأحسن خدمة يمكن أن يعطيها المصنعون والمهندسون المعماريون لزبائنهم هي تصميم الخدمة إلى بضائع مادية ومنشآت، لكن ولسوء الحظ فإن هذا الهدف غالباً ما يكون مهملاً، وهناك العديد من الأمثلة لمعدات التي يصعب تعبئتها ونقلها، منها الآلات التي يجب أن يتم تفكيكها بالكامل بواسطة خبير لتغيير جزء بسيط، والتحكمات الإلكترونية التي لا يستطيع فهم كيفية ادارتها غير خبير ألعاب فيديو عمره 11 عاماً والمباني التي يصعب تنظيفها والحفاظ عليها.

خدمات معالجة التحفيز العقلي: تستند التطورات الستراتيجية في هذه الفئة في المقام الأول إلى تكنولوجيا المعلومات (IT)، إن التقدم في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومن الهواتف الخلوية إلى روابط الأقمار الصناعية والتلفزيون الكابلي القابل للعنونة كان قد فتح إمكانات جديدة مهمة لصناعات المعلومات والأخبار والترفيه والتعليم، ومع ذلك فإن الاستفادة من أوجه التقدم في تكنولوجيا المعلومات غالباً ما يتطلب تطوير معدات مبتكرة تعتمد بدورها على التقدم في تقنيات التصميم المادي والمواد . على سبيل المثال: إن تصغير مصادر الطاقة (من مثل البطاريات الصغيرة) يُسهِل إنشاء أجهزة

أصغر وأخف وزناً من مثل الشاشات المسطحة وأجهزة المودم خفيفة الوزن والفاكسات المحمولة والهواتف الخلوية والأقراص الصلبة بحجم الجيب، ويؤدي الجمع بين قابلية النقل والشبكات اللاسلكية إلى تحرير المستخدمين من قيود عمليات تثبيت المواقع الثابتة ويوسع بشكل كبير من فائدة الإنترنت وشبكة الويب العالمية، وبدوره فإن استخدام التطبيقات الجديدة يتطلب تغييرات في تقنية الأساليب لكل من الموظفين والزبائن.

خدمات معالجة المعلومات: كما هو الحال مع الخدمات في الفئة السابقة، فإن التقدم في خدمات معالجة المعلومات يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات، وعلى سبيل المثال فإن التطبيب عن بُعد المستند إلى تكنولوجيا المعلومات يسمح لمقدمي الرعاية الصحية بنقل معلومات المرضى في الوقت الفعلي (بما في ذلك عمليات الفحص والأشعة السينية والبيانات من معدات المراقبة) إلى خبير بعيد يمكنه تقديم استشارة فورية وإسداء المشورة لمقدمي الخدمات المحليين بشأن العلاجات التي يجب تقديمها، مرة أخرى ترتبط هذه التطورات في تقنية المعلومات ارتباطاً وثيقاً بالتصميم المادي وتقنيات المواد والأساليب.

تحقيق أقصى استفادة من تكنولوجيا المعلومات: من الواضح أن الخدمات المستندة إلى المعلومات (*) (وهو مصطلح يشمل معالجة التحفيز الذهني ومعالجة المعلومات) هي الأكثر استفادة من التقدم في تكنولوجيا المعلومات ، لأنها تتيح أن تكون العملية منفصلة مادياً عن الزبائن. إن الاتصالات وتقنيات الكمبيوتر الحديثة تمكن الزبائن من الاتصال من خلال جهاز كمبيوتر (أو غيرها من أجهزة الإدخال والإخراج ، من مثل أجهزة الصراف الآلي) مع نظام مزود الخدمة في موقع آخر. على سبيل المثال ، يمكن لزبائن شركة وساطة من مثل Charles Schwab أو E-trade ، الاتصال بالشركة من خلال الإنترنت ثم إدارة محافظهم الخاصة، وإدخال أوامر شراء الأسهم وبيعها على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم.

(*) الخدمات المستندة إلى المعلومات : هي جميع الخدمات التي تأتي فيها القيمة الرئيسة من نقل البيانات إلى الزبائن (بما في ذلك معالجة التحفيز الذهني ومعالجة المعلومات).

يتيـــح الإنترنـــت طرائقاً جديـــدة لتقديم الخدمة لمجموعة واســـعة من الصناعات، لكن مع ذلك فإن العديد من مواقع الويب تقدم مثالاً على تسويق البضائع من خلال الخدمة بدلاً من تسويق مُنتَج خدمة أساسي، عند النظر في الشـــكل 2-3 وفي حالة موقع Flooz.com, فإنه يمكن توصيل المُنتَج الأساس (وهو الخدمات المالية) مباشرة عبر البريد الإلكتروني، وفي حالة Lands ‘End فهي على النقيض من ذلك، إذ يقدم الموقع خدمات تكميلية فحســـب بما في ذلك معلومات حـــول البضائع المباعة من قبل الشركـــة وفرصة لطلبها ودفع ثمنها عبر الإنترنت، ويتطلب التســـليم الفعـــلي للملابس التي تبيعها Lands ‘End استخدام القنوات المادية.

إن العديد من الخدمات التي تستخدمها سوزان مونرو تستخدم تطبيقات تكنولوجيـــا المعلومات المصممة ليس لربط الزبائـــن في مكان ما مع مقدمي الخدمات في مكان آخر فحسب، ولكن لتمكين الزبائن من أداء الخدمة الذاتية كذلك . على ســـبيل المثال فإن سوزان كانت قد دخلت إلى موقع على الإنترنت للحصول على تنبؤات جوية، وسحبت أموالاً من جهاز الصراف الآلي، وفي حالة برنامجها «Business Spanish» فقد ســـمحت التكنولوجيا لسوزان بالتعلم من مشاهدة أشرطة الفيديو التي ربما تم تسجيلها في مكان آخر قبل عدة سنوات، وتزداد القدرة على تقديم الخدمة الذاتية للزبائن من خلال المعدات الآلية (من مثل أجهزة الصراف الآلي) والهواتف الذكيـــة وأن الإنترنت له أهمية متزايدة لستراتيجية تسويق الخدمة(7).

تقدم الإذاعة والتلفزيون العديد من الأمثلة على كيفية قيام التكنولوجيا بتغيير طبيعة المُنتَج الأســـاس ونظام التســـليم الخاص به، بدءاً من عروض الاســـتوديو الســـمفونية إلى الكنائس الإلكترونية وبرامج المشـــورة في مجال البســـتنة، ولقد أنشـــأ البث (والكابل التفـــاعلي الآن) طرائقاً جديدة لجلب النصائح والترفيه والتســـلية والإشراق والتنوير الروحي إلى الجماهير المنتشرة على نطاق واسع. وفي العديد من البلدان يتم تقديم التعليم من خلال القنوات الإلكترونية كبديل عن الوضع التقليدي للعـــروض التقديمية وجهاً لوجه في الغرف الدراسية المادية.



الشكل 2-3: يمكن لمواقع الويب تقديم شهادات الهدايا الإلكترونية مباشرة من Flooz.com›s ولكن ...

بدأت الجامعات الافتراضية بالكامل في الظهور من مثل جامعة فينيكس University of Phoenix في الولايات المتحدة، وأن واحدة من أقدم وأشمل الجهود من هذا النوع هي الجامعة المفتوحة Open University في بريطانيا العظمى، وتقدم الجامعة المفتوحة برامج الشهادات للطلاب في جميع أنحاء البلاد من خلال الحرم الإلكتروني لهيئة الإذاعة البريطانية BBC لأكثر من 30 عاماً، إذ يمكن لأي شخص مشاهدة برامج البث أو سماعها بالطبع ، ولكن يتلقى الطلاب أيضاً مواد الدورة التدريبية وأشرطة الفيديو من خلال البريد والتواصل مع المدرسين عن طريق البريد أو البريد الإلكتروني أو الهاتف. في عدد من الدورات تتم مناقشات الفصل في الوقت الفعلي بين المدرسين والطلاب عبر الهاتف، وحتى القليل منهم يستخدمون مؤتمرات الفيديو، لكن مع ذلك لا تزال هذه التقنيات لا تقدم كل ميزات التعليم وفوائده في الحرم المادي، إذ يحدث الكثير من التعلم خارج الفصل الدراسي، لذلك فإنه لتوفير البعض من مزايا التعليم التقليدي فإن الجامعة المفتوحة تشجع الطلاب المتقدمين على المشاركة في البرامج السكنية القصيرة التي غالباً ما تُعقَد في حرم جامعي حقيقي خلال فترات العطلات.

بفضل التقدم في التكنولوجيا فقد أصبح التعليم عن بعد دولياً في نطاقه، فهو يتيح إمكانات خاصة في إفريقيا، إذ أن 3 % فحسب من الذين تتراوح أعمارهم بين 18 إلى 25 عاماً يلتحقون بالكلية، وأن عدداً قليل لديهم أي خبرة

في الأعمال، وفي عام 1997 أطلق البنـــك الدولي الجامعة الافتراضية الأفريقية African Virtual University الـــتي تمكن الطــلاب في 16 دولة إفريقية من حضور دورات وندوات يدرسها أساتذة من جامعات حول العالم. يقوم المدربون بإلقاء محاضرات أمام الكاميرات في الفصول الدراسية الخاصة بهم ويتم توجيه الفيديو عبر الألياف البصرية أو خطوط الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة ISDN أو القمر الصناعي إلى رابط في واشنطن العاصمة، ومن هناك يتم إرساله عبر الأقمار الصناعيـــة إلى مواقع مختلفة في إفريقيا، حيـــث أن طالباً في غانا يمكن التحدث مع المدرب في الوقت الحقيقي عبر خطوط الهاتف القياســـية بينما يستمع الطلاب في كينيا وتنزانيا وزيمبابوي إلى الحوار.



إدارة الأفراد كجزء من مُنتَج الخدمة :

كلما زاد عدد الزبائن المشـــاركين في عملية تقديم الخدمة، أصبح طاقم الخدمة والزبائن الآخرين أكثر وضوحاً (وهـــذا هو عنصر الأفراد في العناصر الثمانية 8Ps) وفي العديد من خدمـــات معالجة الأفراد يلتقي الزبائن بالكثير مـــن الموظفين ويتفاعلون معهم غالباً ما يكون ذلـــك لفترات زمنية طويلة، وهـــم أكثر عرضة لمقابلة زبائن آخرين. بعـــد كل شيء فإن العديد من مرافق

الخدمات تحقق وفوراتها التشغيلية من خلال خدمة أعداد كبيرة من الزبائن في وقت واحد، وعندما يصبح الأفراد الآخرون جزءاً من تجربة الخدمة فإنه يمكنهم تعزيزها أو الانتقاص منها، وتعني المشاركة المباشرة في إنتاج الخدمة أن الزبائن يقيمون جودة مظهر الموظفين ومهاراتهم الاجتماعية ، فضلاً عن مهاراتهم الفنية - وهي اهتمامات مهمة لمدراء الموارد البشرية والمشرفين على الخطوط الأمامية، ولأن الأفراد يتخذون أحكاماً أيضاً بشأن زملائهم من الزبائن، فإن المدراء يجدون أنفسهم يحاولون تشكيل سلوك الزبائن أيضاً.

تميل شركات الخدمات من هذا النوع إلى أن تكون أكثر صعوبة بسبب العنصر البشري، لقد استمتعت سوزان بالتعليقات التي أدلى بها طلاب آخرون في فصلها التسويقي، ولكن في قاعة الطعام فقد فشل الزبائن الكسولين في مسح طاولتهم، وعلى الرغم من أنهم غادروا بالفعل فإن سلوكهم ما زال ينتقص بطريقة بسيطة من تجربة سوزان وأصدقائها، ولقد ضاعف الموقف والمظهر السيئ للعامل في التنظيف الجاف مشكلة التأخير في تنظيف بدلة سوزان وقد يؤدي ذلك إلى فقدان أعمالها في المستقبل، وكمدير ، كيف يمكنك أن تجعل الزبائن يقومون بمسح طاولاتهم بعد تناول الطعام في قاعة الطعام؟ وكيف تجعل موظفي التنظيف الجاف أكثر ودية؟

استنتاج:

لقد رأينا في هذا الفصل أنه على الرغم من أن جميع الخدمات ليست متماثلة، إلا أن العديد منها له خصائص مهمة مشتركة، فبدلاً من التركيز على الفروق الواسعة بين السلع والخدمات فإنه من المفيد تحديد فئات مختلفة من الخدمات ودراسة تحديات التسويق والعمليات والموارد البشرية التي تثيرها.

يركز مخطط التصنيف الرباعي في هذا الفصل على الأنواع المختلفة لعمليات الخدمة، إذ يتطلب البعض من الخدمات اتصالاً مادياً مباشراً مع الزبائن (قصة شعر ونقل الركاب)، وخدمات أخرى تركز على التواصل مع

عقول الأفراد (التعليم والترفيه)، وخدمات أخرى تتضمن معالجة أشياء مادية (التنظيف والنقل الجوي)، وأخريات يعالجن المعلومات (المحاسبة والتأمين)، كما يمكنك الآن تقدير أن العمليات التي تكمن وراء خلق وتوصيل أي خدمة لديها تأثير كبير في التسويق والموارد البشرية . إن تصميم العملية (أو إعادة التصميم) ليس مجرد مُهمة قسم العمليات، إذ يجب أن يفهم كل من المدراء والموظفين العمليات الأساسية (خاصة تلك التي يشارك فيها الزبائن بنشاط) من أجل إدارة أعمال تجارية تتسم بالكفاءة وسهولة الاستخدام، وفي عدد متزايد من الحالات فإنه يتم إعادة تشكيل تلك العمليات من خلال التقدم في تكنولوجيا المعلومات.

دراسة الأسئلة والتمارين :

1 - حدد كل من الخدمات التي تستخدمها سوزان مونرو.

أ - ما هي الاحتياجات التي تحاول إرضائها في كل حالة؟

ب - ما المنتج البديل أو الخدمة الذاتية التي يمكن أن تحل حاجتها في كل حالة؟

ج - ما هي أوجه التشابه والاختلاف بين محل التنظيف الجاف وصالون الشعر؟ ماذا يمكن أن يتعلم كل من الآخر؟

2 - مراجعة يوم سوزان وتحديد أي من العناصر الثمانية 8Ps واضحة في تعاملها مع خدمات مختلفة.

3 - قم بعمل قائمة بجميع الخدمات التي استخدمتها خلال الأسبوع الماضي وقم بتصنيفها بحسب نوع العملية.

4 - اذكر الأنواع المختلفة من مصانع الخدمات التي تزورها خلال شهر نموذجي وعدد المرات التي تزور فيها كل منها.

5 - مراجعة كل الطرائق المختلفة التي يمكن تصنيف الخدمات بها، وكيف تشرح فائدة هذه الأنظمة لمدير مركز الصحة واللياقة البدنية؟

6 - حدد الستراتيجيات المستخدمة من قبل شركة الهاتف لمسافات طويلة أو مطعمك المفضل لإدارة الطلب.

7 - ما الذي تعتبره القضايا الأخلاقية الرئيسة للمسؤولين عن إنشاء وتقديم خدمات معالجة التحفيز الذهني؟

8 - كيف أثر الزبائن الآخرون في خبرات خدمتك إما بشكل إيجابي أو سلبي؟

Endnotes :

1. Shelby D. Hunt, Marketing Theory*:* Conceptual Foundation of Research in Marketing (Columbus, OH: Grid, Inc., 1976) ,117-118.

2. MelvinT. Copeland,"The Relation of Consumers'Buying Habits to Marketing Methods," Harvard Business Review*,* 1 (April 1923): 282-289.

3. See, for example, Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights,"Journal of Marketing 47 (Summer 1983): 9—20; Christian Gronroos, Service Management and Marketing (Lexington MA: Lexington Books, 1990), 31—34;John Bowen, "Development of a Taxonomy of Services to Gain Strategic Marketing Insights," Journal of the Academy of Marketing Science 18 (Winter 1990): 43—49; Rhian Silvestro, Lyn Fitzgerald, Robert Johnston, and Christopher Voss, "Towards a Classification of Service Processes," International Journal of Service Industry Management 3, no. 3 (1992): 62—75; and Hans Kasper,Wouter DeVries, and PietVan Helsdingen, Services Marketing Management*:* An International Perspective (Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999), chap. 2,43-70.

4. These classifications are derived from Lovelock (1983) and represent an extension and adaptation of a framework in T.R Hill, "On Goods and Services," Review of Income and Wealth 23 (December 1977), 315-338.

5. For more detailed illustrations of the impact of information technology on services, see Frances Cairncross, The Death of Distance (Boston: Harvard Business School Press, 1997); and Philip Evans and Thomas S.Wurster, Blown to Bits (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

6. Leyland Pitt, Pierre Berthoin, and Jean-Paul Berthon, "Changing Channels:The Impact of the Internet on Distribution Strategy," Business Horizons (March-April 1999): 19—28.

7. Pratibha A. Dabholkar, "Technology in Service Delivery: Implications for Self-Service and Service Support," in T. A. Schwartz and D. Iacobuci, Handbook of Services Marketing and Management (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 103-110.

8. David A. Light, "Pioneering Distance Education in Africa," Harvard Business Review (September-October 1999), 26.

الجزء الثاني

خدمة الزبون

إن جميع شركات الخدمات الناجحة موجهة نحو الزبائن، إذ تحاول هذه الشركات وإلى أقصى حد ممكن بناء عملياتها حول الزبون بدلاً من إجبار الزبائن على الامتثال لنموذج التشغيل المحدد مسبقاً، كما أنها تدرك أن ليس لدى جميع الزبائن احتياجات متشابهة وأن خدمات شركات البعض منها ستجذب أنواعاً معينة من الزبائن أكثر من غيرها، وأن الزبائن يختلفون من حيث القيمة المحتملة للشركة، إن الفصول الأربعة في الجزء الثاني مبنية على زيادة فهمك لخدمة الزبائن، يؤكد الشكل II-1 على عناصر إطار قرار إدارة الخدمة المتعلقة بالسؤال: من هم زبائننا وكيف يجب أن نتعامل معهم؟

إن فهم طبيعة العمليات المستخدمة لإنشاء الخدمات وتقديمها هو مفتاح تصميم لقاءات الخدمة وخلق تجارب جذابة للزبائن، إن المسوقين للعمل مع زملائهم في العمليات بحاجة للإجابة عن السؤال: أين يجب أن يتلاءم الزبائن مع عمليات خدمتنا؟ وفي خدمات معالجة الأفراد، يعد الزبائن أنفسهم جزءاً لا يتجزأ من العملية ويجب عليهم البقاء فعلياً في مرافق الشركة (على سبيل المثال، فندق أو طائرة أو مستشفى) طوال مدة تقديم الخدمة. قد تتاح الفرصة لأنواع الخدمات الأخرى لتحديد العمليات التي ستقلل الاتصال بالزبائن إلى

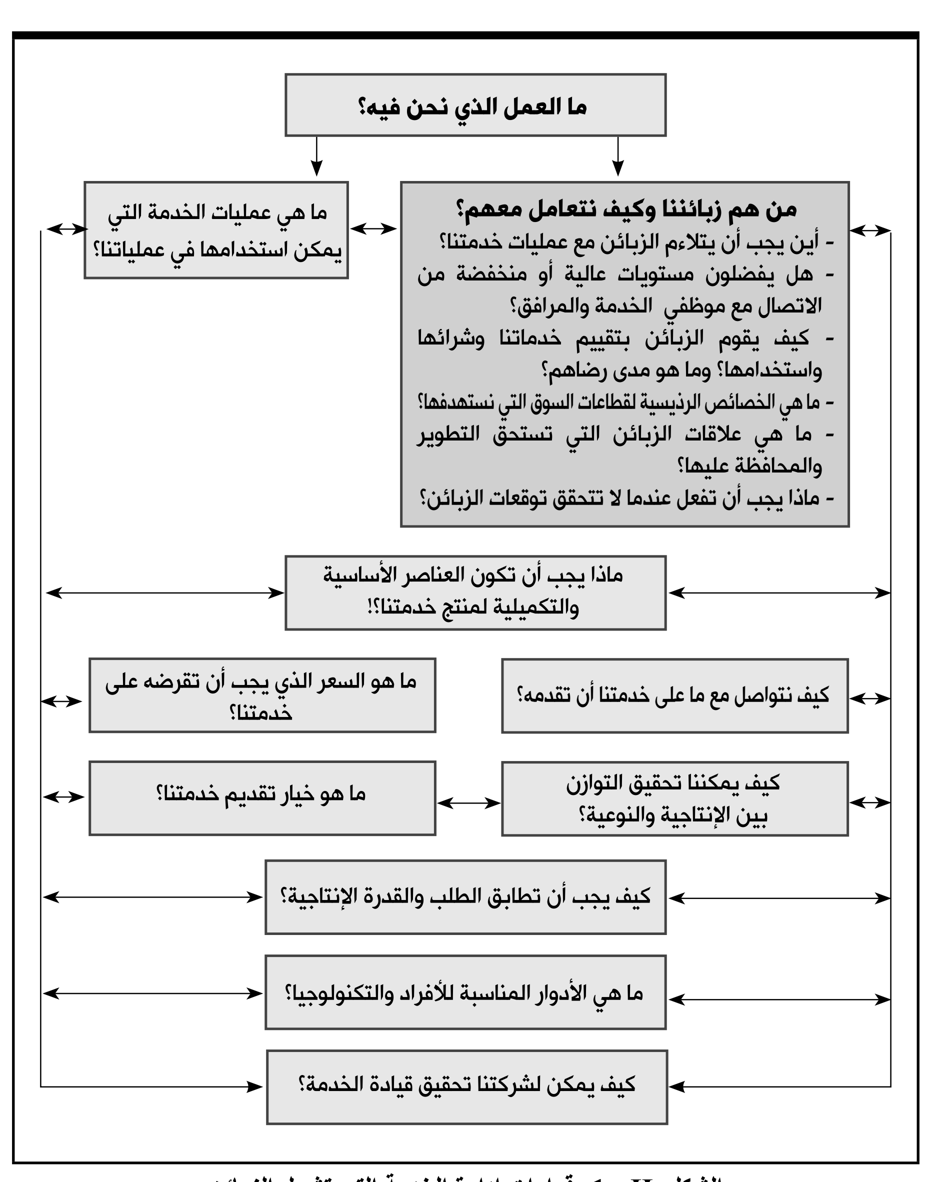
حد كبـــير، وقبل أن تختار شركة ما عملية معينة فإنه يتوجب على المســـوقين معالجة الســـؤال: هل يفضل الزبائن والمستقبلون مستويات عالية أو منخفضة من الاتصال مع موظفي الخدمة والمرافق؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تساعد في توجيه القرارات بشـــأن ما إذا كان ســـيتم تقديم خيارات الخدمة الذاتية، وسنناقش هذه القضايا في الفصل الثالث.

ترتبط العديد من قرارات التسويق (بما في ذلك تلك التي تتضمن عناصر المُنتَج والتســـعير والترويج والتعليم وتقديم الخدمات) بالسؤال الآتي: كيف يقيّم الزبائن خدماتنا ويشترونها ويستخدمونها؟ وما مدى رضاهم؟ نحتاج إلى معرفة البدائل التي يأخذها الزبائـــن في الاعتبار، وكيفية تقييمهم للخدمات، والمعايـــير التي يســـتخدمونها في اتخاذ قراراتهم، وأين ومـــتى يقومون بعملية الشراء، وما إذا كانت هناك اختلافات بين الزبائن في كيفية استخدامهم لخدمة معينة، وما هي العوامـــل التي تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا . تعد عملية قرار الشراء للخدمات أحد الموضوعات الرئيسة التي سيتم تناولها في الفصل الرابع، التي تتناول أيضاً كيفية تشـــكيل توقعات الزبائـــن وتقدم تقنية تعيين تجربة الخدمة من منظور الزبون.

يجب على المدراء فهم ســـلوك زبائنهم من أجل تصميم الخدمات التي تلبي الاحتياجات المحددة بشكل أفضل، لكن يجب عليهم أن يدركوا أيضاً أن ليس كل الزبائن مرغوب فيهم بالقدر نفسه للشركة، ومن المحتمل أن يقدم البعض من الزبائن الحاليين قيمة أكبر من الآخرين. وليســـت كل الاحتمالات جذابة على حد سواء. ومن ثم فإنه ينبغي أن يُسأل المسوقين: ما هي الخصائص الرئيسة لشرائح السوق التي نستهدفها؟ فكلما علمت الشركة عن زبائنها الحاليين ، كلما كانت الإجابة عن الســـؤال أفضل: أي هل تســـتحق علاقات الزبائن التطوير

والمحافظة عليها؟ يســتعرض الفصل الخامس مفهوم تجزئة الســوق، ويقدم مفهوم تسويق العلاقات، ويغطي ستراتيجيات بناء ولاء الزبائن.

أخيراً، يحتاج المــدراء إلى إدراك أن تقديم الخدمات لا يتماشى دائماً من منظور الزبون، ولتطوير ســتراتيجية فعالة لاستعادة الخدمة (موضوع الفصل الســادس) فإنه ينبغي أن يكون المدراء قادرين على الرد بتفاصيل محددة عن السؤال: ما الذي يجب أن نفعله عندما لا يتم تلبية توقعات الزبائن؟



الشكل II - 1: قرارات إدارة الخدمة التي تشمل الزبائن

الفَصْلُ الثَّالِث

إدارة لقاءات الخدمة

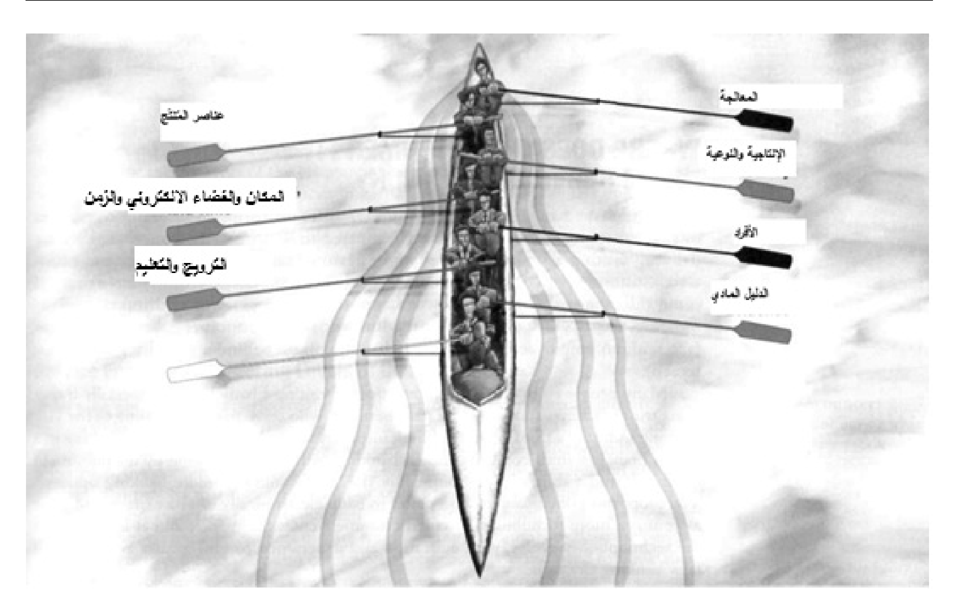
تنتقل الخدمات المصرفية من الاتصال العالي إلى التكنولوجيا العالية:

غالباً ما تقدم التطورات في مجال التكنولوجيا طرائق جديدة جذرياً لإنشاء الأعمال وتقديم خدماتها، وبخاصة تلك الخدمات الأساسية والتكميلية التي تستند إلى المعلومات [1]، ولكن ليس من السهل دائماً إدراج نموذج جديد لتقديم التكنولوجيا في تقديم الخدمات في العملية التقليدية مع ثقافة راسخة والزبائن الذين اعتادوا على فعل الأشياء بطريقة معينة، وفي بعض الأحيان قد يكون من الأسهل إنشاء عملية جديدة تماماً تكون مستقلة إلى حد كبير عن الشركة الأم، وفي محاولة منه لاجتذاب أعمال جديدة والاستفادة من التطورات الموفرة للتكاليف في تكنولوجيا الإنترنت، فقد أنشأ First USA Bank شركة فرعية منفصلة للإنترنت تحمل اسماً غير عادياً . وقد تم إطلاق WingspanBank.com في منتصف عام 1999 تحت شعار «إذا كان البنك الخاص بك يمكن أن يبدأ من جديد، فهذا هو ما سيكون عليه.» وقد تم استخدام ستراتيجية مماثلة قبل عشر سنوات من قبل بنك ميدلاند Midland البريطاني (بنك HSBC الآن) عندما أطلق فيرست دايركت First Direct، أول بنك في العالم يعمل بالهاتف بالكامل، وقد اجتذب فيرست دايركت اهتماماً عالمياً في صناعة الخدمات المالية كأول بنك يعمل على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع [2].

إن الزبائن الذين يقومون بالخدمات المصرفية المنزلية عن طريق الكمبيوتر أو عبر الهاتف لديهم نوع مختلف من العلاقات مع البنوك الخاصة بهم من أولئك الذين يواصلون زيارة فرع بنك التجزئة التقليدي، إذ يستفيد

الأول مـــن المكان والزمان الملائمين والتعامل مع موظفي البنك عن بعد وذلك باستخدام جهاز كمبيوتر أو هاتف (يتم توفيرهما من قبل الزبائن أو أصحاب عملهم) بدلاً من الدخول إلى مصنع خدمة(المصرف) . إن المواجهات المصرفية الفعلية الوحيدة التي يواجهها هؤلاء الزبائن هي أجهزة الصراف الآلي (ATM) التي يمكن العثور عليها في العديد من المواقع المريحة التي لا تنتمي بالضرورة إلى البنك الذي لديه حســاب مستخدم. فإذا كانت هناك مشكلة ما فإن الخيار الأول للزبون هو إرسال بريد إلكتروني أو للاتصال بمركز خدمة الزبائن يعمل على مدار 24 ساعة.

لذلك تعكس انطباعات الزبائن عـــن First Direct مدى سرعة الرد على الهاتــف (تتطلب المعايير 75 % من جميع المكالمــات الرد عليها في 20 ثانية أو أقل) ومجاملة وكفـــاءة صوت الموظف، وأن السرعة الـــتي تتم بها المعاملات المرغوبة يمكن أن تكتمل، وعلى النقيض من ذلك فإنه من المرجح أن تتحدد انطباعات الزبائن عن Wingspan من خـــلال مظهر موقع البنك الإلكتروني وسهولة اســـتخدامه، وللحصول على المساعدة فإنه يمكن لزبائن Wingspan إرسال رسائل بريد إلكتروني أو استخدام خدمة هاتفية مجانية على مدار الساعة وطوال أيام الأســـبوع للوصول إلى مستشاري خدمة الزبائن أو إرسال خطاب عبر البريد العادي . لقد أعطى خبراء الصناعة Wingspan علامات عالية وقد حصل موقع الشركة على تصنيف "Best of the Web" من Forbes و «تصنيف خمس نجوم لأفضل ســوبر ماركت مالي» مـــن Kiplinger Personal Finance. ووفقاً لمجلة Money فإن "WingspanBank.com هو أفضل تجســـيد مصرفي حتى الآن لســـتراتيجية» النقرات والهـــاون « clicks and mortar [3]»، إن شركة G6mez.com هي شركة لقياس جودة الإنترنت تقوم بتقييم مجموعة واسعة من الخدمات عبر الإنترنت مقابل مجموعة متنوعة من المعايير ، WingspanBank.com درجات عالية بين البنوك الافتراضية [4].



إن أهداف التعلم بعد قراءة هذا الفصل هي يجب أن تكون قادراً على:

1 - شرح المستويات المختلفة للاتصال بالزبائن وتأثيرها في تصميم الخدمة وتسليمها.

2 - مناقشة الحوادث الخطيرة وآثارها في رضا الزبائن.

3 - فهم عناصر نظام الخدمة الإجمالي .

4 - أن تصف لماذا يمكن اعتبار تسليم الخدمة كشكل من أشكال المسرح.

5 - التعرف على الدور المحتمل للزبائن كمنتجين في مجال تقديم الخدمات.

6 - أن تُقدر كيف بإمكان التقنيات الجديدة أن توفر طرائق بديلة لإنشاء الخدمات وتقديمها.

أين يتلاءم الزبون في تشغيل الخدمة؟

كما وصفنـــا في المقالة الافتتاحية ، فإن الأشـــكال المختلفـــة للعمليات المصرفية تشـــمل الزبائن بطرائق مختلفة، وبالمقارنـــة مع تقديم الخدمات عبر الإنترنت أو الهاتـــف ، فإن زيارة الفرع تتطلب المزيـــد من جهات الاتصال الشخصية والمستهلكة للوقت، وأنه لا يمكن للزبائن زيارة أحد الفروع إلا خلال ساعات معينة وقد يضطرون إلى السفر مسافة للوصول إلى هناك . إنهم يتعرضـــون للجهة الخارجية والداخلية للمبنى، وقـــد يقضون وقتاً في الانتظار في صف مع الزبائـــن الآخرين، ويتعاملون وجهاً لوجه مع الموظف (يكون في العديد من البنوك وراء شبكة حديدية أمنية أو شاشة زجاجية).

يســـتمتع الكثير من الناس بالتفاعل الاجتماعي عنـــد زيارة أحد فروع البنك، وبخاصةً إذا كانوا لا يثقون في الآلات ويعرفون الموظفين الذين يخدمونهم، ووفقاً للقطاع المصرفي الأمريكي فإن ثلث جميع زبائن البنوك يســـتخدمون فقط «جهات الاتصـــال العالية» المصرفية في فرع مـــزود، والثالث يجمع بين الخدمات المصرفية للفروع والخدمات المصرفيـــة عن بعد عن طريق الهاتف والكمبيوتر ، والاســـتخدام الثالث في الغالـــب «الاتصال المنخفض» خيارات الخدمات المصرفية عن بُعد [5]، ويُتوقع أن تزداد نســـبة الزبائن الذين يفضلون البنوك إلكترونياً مع دخول الزبائن الأصغر سناً والموجّهين نحو التكنولوجيا إلى السوق، وعلى الأقل يتطور البعض من لأشكال التكنولوجيا ومع التعليم والخبرة بإتجاه قبول أكبر للخدمات المصرفية الجديدة القنوات.

الاتصال مع منظمة الخدمة:

إن موضـــوعاً مهمـــاً في هذا الفصل هـــو أن اللقاءات «عاليـــة الاتصال» «high-contact» بين الزبائن ومؤسســـات الخدمـــة تختلف اختلافاً حاداً عن اللقـــاءات «ذات الاتصال المنخفـــض» «low-contact»، وتحدد فئات الخدمة الأربع المستندة إلى العمليات الموضحة في الفصل الثاني المستوى الأدنى لاتصال الزبون الـــلازم للحصول على الخدمة في كل حالة . لكـــن مع ذلك قد توفر العديد من مؤسســـات الخدمة مســـتويات اتصال أعلى بكثير مما هو ضروري

لتقديم الخدمة المعنية، وفي بعض الأحيان تعكس مستويات الاتصال العالية هذه تفضيلات الزبائن للخدمة الشخصية مع موظفي الاتصال بالزبائن(*). وفي كثير من الحالات وعلى الرغم من ذلك، فإنها كانت ناتجة عن قرار إداري لمواصلة الاعتماد على الأساليب التقليدية، بدلاً من إعادة هندسة عمليات الخدمة الحالية لإنشاء نُهج مبتكرة أقل اتصالاً.

إن التباين هو حقيقة من حقائق الحياة في الحالات التي يختلف فيها الزبائن على نطاق واسع ويتفاعل موظفو الخدمة مع هؤلاء الزبائن على أساس واحد وكل على حدة[6]، وكلما طالت مدة مشاركة الزبائن في عملية تقديم الخدمات كلما زاد احتمال أن تكون تجربة كل زبون مختلفة نوعاً ما عن تجربة الزبائن الآخرين (والتجارب السابقة من قبل الزبون نفسه). ليست كل الاختلافات سيئة، وفي الواقع يسعى العديد من الزبائن إلى اتباع نهج مخصص يتم التعرف عليهم كأفراد من ذوي الاحتياجات المتميزة، ويكمن التحدي في أن يكون الموظفون مرنين، وأن يعامل كل شخص كفرد بدلاً من أن يكون مستنسخاً[7].

تدور العديد من مشكلات الخدمة حول الحوادث غير المُرضية بين الزبائن وموظفي الخدمة، وفي محاولة لتبسيط تقديم الخدمات وتحسين الإنتاجية وتقليل عدد من التهديدات التي تواجه نوعية الخدمة، فإن البعض من الشركات يستخدم التكنولوجيا لتقليل الاتصال بين الزبائن والموظفين أو حتى القضاء عليه . ومن ثم فإن اللقاءات وجهاً لوجه تفسح المجال لمواجهات الهاتف والبريد الإلكتروني، وفي هذه الأثناء فإنه يتم استبدال الخدمة الشخصية بالخدمة الذاتية، وغالباً ما يتم ذلك من خلال أجهزة الكمبيوتر أو الأكشاك أو الآلات سهلة الاستخدام[8]، ولقد بدأت مواقع الويب في استبدال جهات الاتصال الهاتفية الصوتية ببعض أنواع معاملات الخدمة[9].

(*) موظفو الاتصال بالزبائن: هم موظفو الخدمة الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن الأفراد إما شخصياً أو عبر البريد والاتصالات.

يعتمد هذا الفصل على مناقشتنا السابقة للعمليات في الفصل الثاني ويقدم مفهوم طيف اتصال الزبائن بمؤسسة الخدمة التي تتراوح من الأعلى إلى الأدنى، وسـنعرض كيف يؤثر مدى اتصال الزبون في طبيعة لقاء الخدمة، بالإضافة إلى ستراتيجيات لتحقيق الإنتاجية وتحسين النوعية. وفي أثناء قيامك بمراجعة محتويات الفصل بما في ذلك الأمثلة ، فإنه يتوجب عليك أن تسأل نفسك كيف يمكن أن تؤثر ستراتيجية خفض (أو زيادة) مستوى اتصال الزبون في القرارات المتعلقة بعناصر المنتج والمكان والفضاء الإلكتروني والوقت والترويج والتعليم والناس والأدلة المادية، كما يجب عليك أيضاً أن تتعرف على مدى ارتباط المادة في هذا الفصل بإطار قرار الخدمة (انظر الشكل II-1 في الصفحة 49).

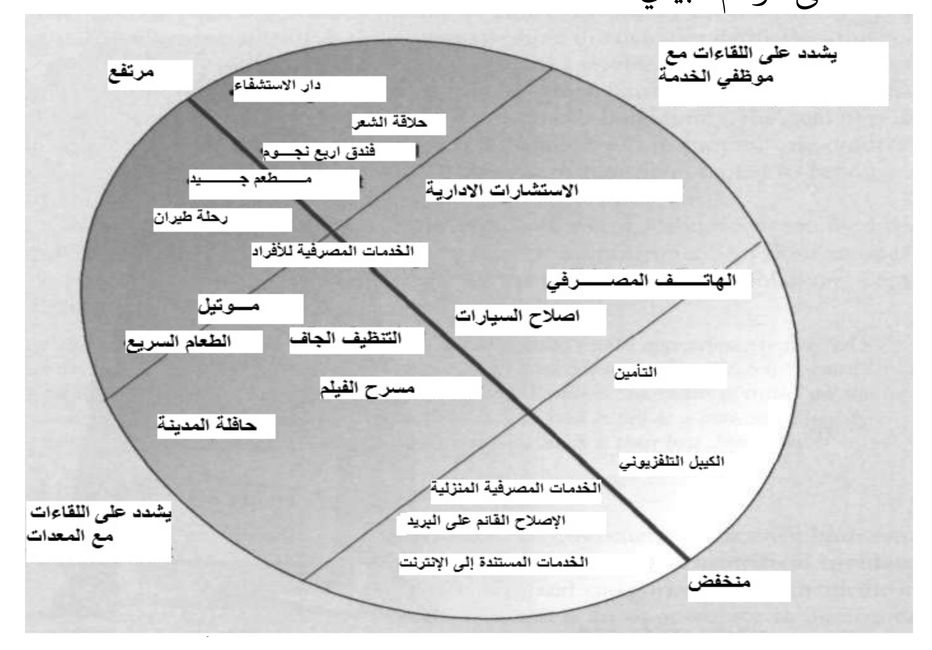
من خلال فهم أفضل للمكان الذي يتلاءم فيه الزبائن مع أنواع مختلفة من تشغيل الخدمة وتفضيلاتهم لمستويات عالية أو منخفضة من الاتصال مع الموظفين والمرافق ، سوف تبدأ في الإجابة على السؤال الأوسع: **من هم زبائننا وكيف ينبغي أن نتعامل مع معهم؟**

لقاءات الخدمة: اختلاف مستويات الاتصال بالزبائن

إن مواجهة الخدمة (*) هي فترة زمنية يتفاعل خلالها الزبائن مباشرةً مع خدمة ما[10] في عدد من الحالات، وبالإمكان تقليل تجربة الخدمة بأكملها إلى لقاء واحد بما في ذلك طلب تقديم الخدمات ودفعها وتنفيذها في الحال، وفي حالات أخرى فإن تجربة الزبون تتضمن سلسلة من اللقاءات، وقد يعني هذا عملية ممتدة قد تنتشر على مدار فترة زمنية وتشمل مجموعة متنوعة من الموظفين وحتى في مواقع مختلفة (فكر في الطيران على شركة طيران للركاب)، وعلى الرغم من أن البعض من الباحثين يستخدمون مصطلح «لقاء» «encounter» لمجرد وصف التفاعلات الشخصية بين الزبائن والموظفين، إلا أننا في الواقع نحتاج إلى التفكير في لقاءات تنطوي على تفاعلات بين الزبائن ومعدات الخدمة الذاتية، ومع زيادة مستوى اتصال الزبون بعملية الخدمة فإنه من المحتمل أن تكون هناك مواجهات خدمة أطول وأكثر. لذلك فقد قمنا في

(*) تواجه الخدمة فترة زمنية يتفاعل خلالها الزبائن مباشرة مع الخدمة.

الشكل 3-1 بتجميع الخدمات في ثلاثة مستويات من الاتصال بالزبائن [*]، وهو ما يمثل مدى التفاعل مع موظفي الخدمة أو عناصر الخدمة الفعلية أو كليهما، وستلاحظ أن الخدمات المصرفية للأفراد التقليدية والخدمات المصرفية عبر الهاتف والخدمات المصرفية المنزلية عن طريق موقع الويب كلها في مواقع مختلفة على الرسم البياني.



الشكل 3-1: مستويات اتصال الزبائن بالمنظمات الخدمية

خدمات عالية الاتصـال [**]: تميل إلى أن تكون تلك التي يزور الزبائن فيها مرفق الخدمة شخصياً، ويشارك الزبائن بفاعلية مع منظمة الخدمة وموظفيها طوال تقديم الخدمة (من مثل تصفيف الشعر أو الخدمات الطبية)، إن جميع الأشخاص الذين يقومون بمعالجة الخدمات (بخلاف جهات الاتصال التي يتم تسليمها في المنزل) هي جهة عالية اتصال، وقد تتضمن الخدمات من الفئات الثلاث الأخرى المستندة إلى العمليات مستويات عالية من الاتصال بالزبائن،

(*) مستويات الاتصال بالزبائن: هي مدى تفاعل الزبائن مباشرة مع عناصر منظمة الخدمة.

(**) خدمات عالية الاتصال: هي الخدمات التي تنطوي على تفاعل كبير بين الزبائن وموظفي الخدمة والمعدات والمرافق.

وذلك لأسباب تتعلق بالتقاليد أو التفضيل أو عدم وجود بدائل أخرى، حيث يذهب الزبائن إلى موقع الخدمة ويبقون هناك إلى أن تكتمل عملية تقديم الخدمة، ومن الأمثلة على الخدمات التي كانت تقليدياً على اتصال عالٍ ولكنها يمكن أن تكون منخفضة الاتصال اليوم بسبب التكنولوجيا هي تلك التي تشمل الخدمات المصرفية للأفراد وشراء سلع التجزئة والتعليم العالي.

خدمات متوسطة الاتصال(*): تنطوي على تفاعل أقل مع مزودي الخدمة، كما أنها تنطوي على مواقف يزور فيها الزبائن مرافق مقدم الخدمة (أو يزورهم في المنزل أو في موقع طرف ثالث من قبل موظفي الشركة) ولكن إما لا تبقى طوال الخدمة لا يكون للتوصيل أو غير ذلك سوى اتصال متواضع مع موظفي الخدمة، وهي غالباً ما يقتصر الغرض من هذه الاتصالات على ما يأتي: (1) إقامة علاقة وتحديد حاجة الخدمة (من مثل الاستشارات الإدارية أو التأمين أو الاستشارات المالية الشخصية، إذ يقوم الزبائن بإجراء أولي بزيارة مكتب الشركة ولكن بعد ذلك تكون تفاعلات محدودة نسبياً مع المزود في أثناء إنتاج الخدمة)، (2) إنزال والتقاط حيازة مادية تتم خدمتها، أو (3) محاولة حل مشكلة ما.

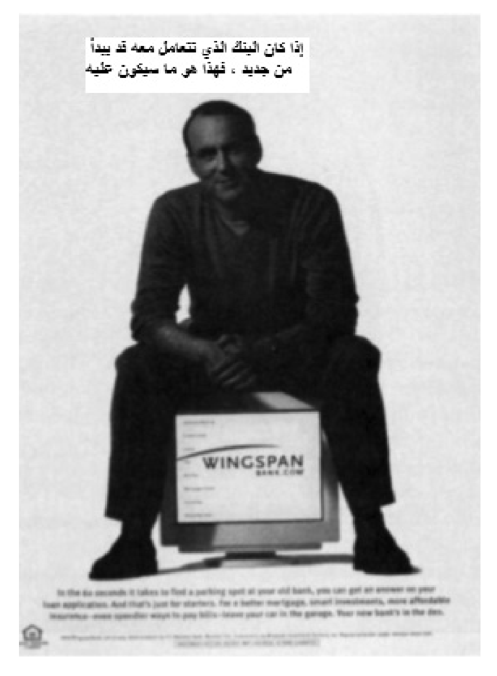
خدمات منخفضة الاتصال (**): تتضمن اتصالًا بدنياً جُد ضئيل إن وجد بين الزبائن ومقدمي الخدمات، وبدلاً من ذلك فإنه يتم الاتصال بطول الذراع من خلال وسيط قنوات التوزيع الإلكترونية أو المادية - وهو اتجاه سريع النمو في التوجهات الحالية المريحة للراحة وتندرج فيه كل من خدمات معالجة التحفيز الذهني (من مثل الراديو والتلفزيون) وخدمات معالجة المعلومات (من مثل التأمين) بشكل طبيعي في هذه الفئة، كما تشمل خدمات معالجة الحيازة التي يمكن فيها شحن العنصر الذي يتطلب الخدمة إلى موقع الخدمة أو يتعرضون لـ «إصلاحات عن بُعد» يتم تسليمها إلكترونياً إلى أماكن الزبائن من موقع بعيد (وهذا الأمر شائع بشكل متزايد لحل مشكلات البرامج). أخيراً

(*) خدمات متوسطة الاتصال: هي خدمات لا تتضمن سوى قدر محدود من الاتصال بين الزبائن وعناصر مؤسسة الخدمة.

(**) خدمات متوسطة الاتصال: هي خدمات لا تتضمن سوى قدر محدود من الاتصال بين الزبائن وعناصر مؤسسة الخدمة.

فإنــه يتم تحويل العديد من الخدمات العالية المتوســطة الاتصال إلى خدمات اتصال منخفضة إذ يشــارك الزبائن في التســوق في المنزل، وإجراء معاملات التأمين والمعاملات المصرفية الخاصة بهم عن طريق الهاتف، أو البحث وشراء المنتجات من خلال الشبكة العالمية العنكبوتية [13] World Wide Web.

غالباً ما يعزز الإعلان عن خدمات منخفضة الاتصال على الويب السرعة والراحة، فعلى سبيل المثال ، يتباين موقع WingspanBank.com بين الأساليب القديمــة والجديدة: «في غضون 60 ثانية يســتغرق العثــور على مكان لوقوف السيارات في البنك القديم الخاص بك، ويمكنك الحصول على إجابة على طلب القرض الخاص بك ... اترك سيارتك في المرآب. مصرفك الجديد في أمان (انظر الشكل 3-2).



الشكل 3-2: الإعــلان غير التقليدي لبنك غير تقليدي

إدارة لقاءات الخدمة:

تتضمن العديد مــن الخدمات (وبخاصة تلك المصنفــة على أنها جهات اتصال عالية) العديد من اللقاءات بين الزبائن وموظفي الخدمة، ســواء أكان

ذلك شخصياً أم عن بُعد عبر الهاتف أم بالبريد الإلكتروني، وقد تحدث لقاءات الخدمة أيضاً بين الزبائن والمرافق الماديـــة أو المعدات. في الخدمات منخفضة الاتصال فإن الزبائن يواجهون المزيد والمزيد من اللقاءات مع الماكينات الآلية المصممة لتحل محل الموظفين البشريين.

لتســـليط الضوء على المخاطر والفرص المرتبطـــة بمواجهات الخدمة فقد استعار ريتشـــارد نورمان Richard Normann، وهو مستشار سويدي مقيم في باريس ، «لحظة الحقيقة» (*) المجازية من مصارعة الثيران، إذ كتب نورمان:

> ***يمكننا القول أن النوعية المدركة تتحقق في لحظة الحقيقة، فعندما يواجه مزود الخدمـــة وزبون الخدمة بعضهم البعض في الســـاحة، ففي تلـــك اللحظة هم جُد كثيرين ببقائهم لوحدهم... إنها المهارة والدافع والأدوات التي يســـتخدمها ممثل الشركـــة وتوقعات الزبون وسلوكه الذين سيخلقون معاً عملية تقديم الخدمة.***

في مصارعـــة الثيران ، مـــا هو على المحك هو حياة الثـــور أو الماتادور (أو كليهما)، إن لحظة الحقيقة هي تلك اللحظة التي يقوم فيها الماتادور بذبح الثور بســـيفه ببراعة - وهو بالكاد تشـــبيه مريح للغاية لعزم منظمة الخدمة على بناء علاقـــات طويلة الأمد مع زبائنها، إن نقطة نورمـــان وبطبيعة الحال هي أنها حيـــاة العلاقة الـــتي هي على المحك، وعلى العكس مـــن مصارعة الثيران فإن الهدف من تســـويق العلاقات (الذي سنستكشـــفه في الفصل الخامس) هو منع مواجهة واحدة (مؤســـفة) من تدمير ما هو بالفعل، أو لديها القدرة على أن تصبح علاقة طويلة الأجل ذات قيمة متبادلة.

قام جان كارلـــزون Jan Carlzon وهو الرئيس التنفيذي الســـابق لنظام الخطوط الجوية الاســـكندنافية SAS، باســـتخدام اســـتعارة «لحظة الحقيقة» كنقطة مرجعية لتحويل شركة SAS من شركة تعتمد على العمليات إلى شركة

(*) لحظة الحقيقة: هي نقطة في تقديم الخدمة حيث يتفاعل الزبائن مع موظفي الخدمة أو معدات الخدمة الذاتية، وقد تؤثر النتيجة في تصورات نوعية الخدمة.

طيران يحركها الزبائن، وقد قدم كارلزون التعليقات الآتية حول شركة الطيران الخاصة به:

في العام الماضي، اتصل كل من زبائننا البالغ عددهم 10 ملايين زبون بنحو خمسة من موظفي SAS، ولقد استمر هذا الاتصال في المتوسط لمدة 15 ثانية في كل مرة، لذلك فإن SAS تقوم «بإنشاء» 50 مليون اتصال في السنة، وبمعدل 15 ثانية في الاتصال الواحد. إن «لحظات الحقيقة» التي يبلغ عددها 50 مليون هي اللحظات التي تحدد في النهاية ما إذا كانت SAS ستنجح أم ستفشل كشركة، وهذه هي اللحظات التي يجب أن نثبت لزبائننا فيها أن SAS هي أفضل بديل لديهم.

الحوادث الحرجة في لقاءات الخدمة:

إن الحوادث الحرجة (*) هي لقاءات محددة بين الزبائن وشركات الخدمات التي ترضي بخاصة أو تثير استياء أحد الطرفين أو كلاهما، إن تقنية الحوادث الحرجة (CIT) (**) هي منهجية لجمع وتصنيف من مثل هذه الحوادث في لقاءات الخدمة. يتيح التحليل فرصة لتحديد ما هي الحوادث التي تحدث في أثناء تقديم الخدمة التي من المحتمل أن تكون ذات أهمية خاصة في تحديد ما إذا كان الزبائن راضون أم لا، وتختلف أنواع اللقاءات المصنفة على أنها حوادث حرجة اعتماداً على ما إذا كانت الخدمة عالية أو منخفضة الاتصال بطبيعتها.

الحوادث الحرجة في الخدمات عالية الاتصال:

في دراسة عن الحوادث الخطيرة في شركات الطيران والفنادق والمطاعم، فقد تم توجيه الزبائن للتفكير في وقت كان لديهم فيه تفاعل مُرضٍ (أو غير

(*) الحادثة الحرجة: هي لقاء محدد بين الزبون ومزود الخدمة الذي أثبتت فيه النتائج أنها مرضية أو غير مرضية بخاصة لأحد الطرفين أو كليهما.

(**) تقنية الحوادث الحرجة (CIT): هي منهجية لجمع وتصنيف وتحليل الحوادث الحرجة التي وقعت بين الزبائن ومقدمي الخدمات.

مُرضٍ) مع موظف الخدمة . ثم أجابوا عن الأسئلة الآتية:

-متى وقع الحادث؟

- ما هي الظروف المحددة التي أدت إلى هذا الوضع؟

- بالضبط ماذا قال الموظف أو ماذا يفعل؟

-ما الذي جعلك تشعر أن التفاعل كان مرضياً (أو غير مرضٍ).

تم تسـجيل ما مجموعه 699 حادثاً، وقد تم تقسيمها بالتساوي تقريباً بين الحوادث المرضية وغير المرضية، ثم تـم تصنيفها إلى مجموعات ثلاث هي: (1) اسـتجابة الموظف لفشل الخدمة، (2) اسـتجابات الموظفين لطلبات الخدمة المخصصة، و (3) إجراءات الموظف العفوية وغير المرغوب فيها.

عندما اسـتجاب الموظفون للحوادث الحرجة التي تنطوي على فشـل في الخدمة، فقد أظهر التحليـل أن النتائج كانت ضعف احتمال أن تكون غير مرضيـة للزبائن على أنها مرضية، وكان العكس صحيحاً عندما طلب الزبائن من الموظفين تكييف الخدمة بطريقة أو بأخرى لتلبية احتياجات أو طلبات خاصة، وفي المجموعة الثالثة المتعلقة بالأحداث غير المتوقعة وسلوك الموظف، فقد تم مطابقة النتائج المرضية وغير المرضية على قدم المساواة.

يعرض الشـكل 3-3 تقارير عن حوادث محددة ، كما هو موضح في كلمات الزبون الخاصة.

FIGURE 3.3

Customer Reports on Critical Incidents Involving Service Employees

GROUP 1 SAMPLE INCIDENTS: EMPLOYEE RESPONSE TO SERVICE DELIVERY FAILURES

Incident: Satisfactory	Incident: Dissatisfactory
A. Response to Unavailable Service	
They lost my room reservation but the manager gave me the V.I.P. suite for the same price.	We had made advance reservations at the hotel. When we arrived we found we had no room—no explanation, no apologies, and no assistance in finding another hotel.
B. Response to Unreasonably Slow Service	
Even though I didn't make any complaint about the hour and a half wait, the waitress kept apologizing and said that the bill was on the house.	The airline employees continually gave us erroneous information; a one-hour delay turned into a six-hour wait.
C. Response to Other Core Service Failures	
My shrimp cocktail was half frozen. The waitress apologized, and didn't charge me for any of my dinner.	One of my suitcases was all dented and looked as though it had been dropped from 30,000 feet. When I tried to make a claim for my damaged luggage, the employee insinuated that I was lying and trying to rip them off.

GROUP 2 SAMPLE INCIDENTS: EMPLOYEE RESPONSE TO CUSTOMER NEEDS AND REQUESTS

Incident: Satisfactory	Incident: Dissatisfactory
A. Response to "Special Needs" Customers	
The flight attendant helped me calm and care for my airsick child.	My young son, flying alone, was to be assisted by the stewardess from start to finish. At the Albany airport she left him alone in the airport with no one to escort him to his connecting flight.

Incident	
Satisfactory	**Dissatisfactory**
B. Response to Customer Preferences	
The front desk clerk called around and found me tickets to the Mariners' opening game.	*The waitress refused to move me from a window table on a hot day, because there was nothing left in her section.*
It was snowing outside—car broke down. I checked 10 hotels and there were no rooms. Finally, one understood my situation and offered to rent me a bed and set it up in one of their small banquet rooms.	The airline wouldn't let me bring my scuba gear on board coming back from Hawaii even though I brought it over as carry-on luggage.
C. Response to Admitted Customer Error	
I lost my glasses on the plane; the stewardess found them and they were delivered to my hotel free of charge.	We missed our flight because of car trouble. The service clerk wouldn't help us find a flight on an alternative airline.
D. Response to Potentially Disruptive Others	
The manager kept his eye on an obnoxious guy at the bar, to make sure that he didn't bother us.	The hotel staff wouldn't deal with the noisy people partying in the hall at 3 A.M.
GROUP 3 SAMPLE INCIDENTS: UNPROMPTED AND UNSOLICITED EMPLOYEE ACTIONS	
A. Attention Paid to Customer	
The waiter treated me like royalty. He really showed he cared about me.	The lady at the front desk acted as if we were bothering her. She was watching TV and paying more attention to the TV than the hotel guests.
B. Truly Out-of-the-Ordinary Employee Behavior	
We always travel with our teddy bears. When we got back to our room at the hotel we saw that the maid had *arranged our bears very comfortably in a chair. The bears* were holding hands.	I needed a few more minutes to decide on a dinner. The waitress said, "If you would read the menu and not the road map, you *would know what you want to order.*"
C. Employee Behaviors in the Context of Cultural Norms	
The busboy ran after us to return a $50 bill my boyfriend had dropped under the table.	The waiter at this expensive restaurant treated us like dirt because we were only high school kids on a prom date.
D. Gestalt Evaluation	
The whole experience was so pleasant ... everything went smoothly and perfectly.	The flight was a nightmare. A one-hour layover went to three-and-one-half hours. The air conditioning didn't work. The pilots and stewardesses were fighting because of an impending flight *attendant strike. The landing was extremely rough. To top it all off,* when the plane stopped, the pilots and stewardesses were the first ones off.
E. Performance Under Adverse Circumstances	
The counter agent was obviously under stress, but kept his cool and acted very professionally.	

تقنية الحوادث الحرجـــة في بيئات عالية الاتصال: ركزت معظم أبحاث تقنيـــة الحوادث الحرجة على التفاعلات الشـــخصية بـــين الزبائن والموظفين في بيئـــات خدمة عالية الاتصال، وفي هذه الحـــالات تميل الحوادث الرجة إلى التركيز على تصورات الزبائن لمواقف الموظفين وأفعالهم، فعلى سبيل المثال سيتم

تصنيف الانتظار الطويل لتناول العشاء في أحد المطاعم على أنه حادث حرج لأنه يمثل فشلاً في تقديم الخدمة . ولكن إذا حاول الموظف تحسين الموقف، وذلك من خلال تقديم معلومات حول سبب الانتظار وتقديم مشروبات مجانية كتعويض، فقد يشعر الزبائن أن النتيجة مرضية على الرغم من أن تقديم الخدمة كان يمثل مشكلة.

إن النتائج الواردة في هذا المثال تأتي من دراسة للحوادث الحرجة التي وصفها الزبائن الذين لديهم تجارب مرضية أو غير مرضية بخاصة عند استخدام خدمات شركات الطيران أو الفنادق أو المطاعم عالية الاتصال . لاحظ 12 نوعاً مختلفاً من الحوادث وأمثلة اللغة المستخدمة من قبل الزبائن لوصف التفاعلات الإيجابية والسلبية مع موظفي الخدمة، وعلى الرغم من أن ردود أفعال الزبائن مهمة فإنه يتوجب على المدراء أيضاً أن يفهموا نظرة الموظف إلى الموقف، ويمكن للزبائن الذين يتسمون بالفكر أو السلوك السيئ أن يتسببوا في مشاكل لا داعي لها لموظفي الخدمة الذين يحاولون جاهدين خدمتهم جيداً. قد يؤدي عدم الرضا عن الحوادث السلبية إلى دفع الموظفين الجيدين إلى ترك وظائفهم، إذ أظهرت دراسة تقنية الحوادث الحرجة التي فحصت مئات الحوادث الحرجة من منظور الموظف [16] أن أكثر من20% من جميع الحوادث التي وجد الموظفون أنها غير مرضية يمكن أن تعزى إلى الزبائن الذين يواجهون مشاكل، والذين شمل سلوكهم السيء السكر أو الإساءة اللفظية أو البدنية أو انتهاك القوانين أو سياسات الشركة وعدم التعاون مع موظفي الخدمة، وكما تعلم فيما إذا كنت موظفاً في الخطوط الأمامية في شركة خدمات أنه ليس من الصحيح وببساطة أن «الزبون دائماً على صواب».

تقنية الحوادث الحرجة في بيئات منخفضة الاتصال: في الخدمات منخفضة الاتصال قد لا تشمل المواجهات بين الزبائن وشركات الخدمات الموظفين مباشرة، فقد وفرت التكنولوجيا فرصاً جديدة للخدمة الذاتية، إذ يتم التسليم إلكترونياً من خلال التفاعلات مع المعدات بدلاً من الأفراد، وتتضمن أمثلة تقنيات الخدمة الذاتية هذه أجهزة الصراف الآلي البنكية وتتبع

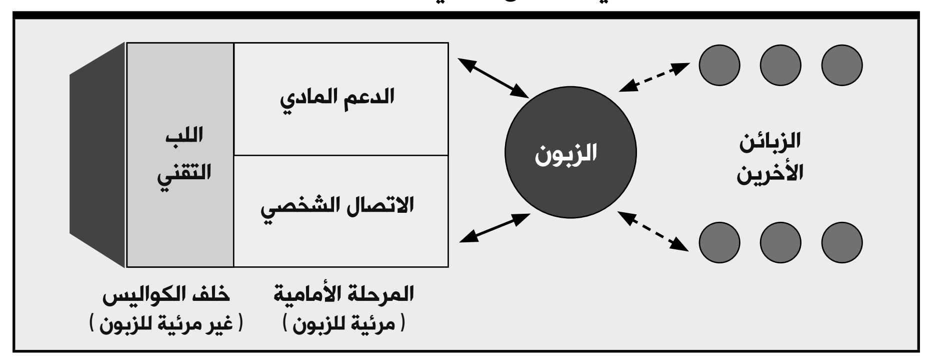
الحزم الآلي ومحطات الدفع بالمضخة في محطات الوقود وأكشاك تلقائية لتذاكر الطيران ومعاملات الاســتثمار عبر الإنترنت . في هذه الأنواع من اللقاءات لا يكــون الموظفون حاضرين للتعويض عن المشــكلات أو تخصيص تجربة الخدمة، تبرز دراسة عن الحوادث الحرجة في بيئات خدمة منخفضة الاتصال ضرورة تثقيف الزبائن حول الاستخدام الفعال لمعدات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية وتدريبهم على «الاسترداد الذاتي» عند حدوث فشل في الخدمة. يصف المثــال الموجود في الصفحات من 58 إلى 59 مواجهات الخدمة التي تم تحديدها على أنها حــالات مُرضية / غير مُرضية بخاصــة في بيئات منخفضة الاتصال والخدمة الذاتية.

الخدمة كنظام:

تعتمد أنــواع العلاقات التي تربــط عمل الخدمة مــع زبائنها (وأنواع السلوكيات الخاطئة التي ستتم مواجهتها في أثناء تقديم الخدمة) إلى حد كبير على مستوى اتصال الزبائن بالشركة. سواء أكانت الخدمة عالية أم متوسطة أم منخفضة الاتصال، فإنها تصبح عاملاً رئيساً في تحديد نظام الخدمة الكلي الذي يشــمل نظام عمليات الخدمة (حيث تتم معالجة المدخلات وإنشــاء عناصر مُنتج الخدمة) ، ونظــام تقديم الخدمة (حيث «التجميع» النهائي لهذه العناصر يحدث ويتم تســليم المُنتج للزبون)، ونظام تسويق الخدمة (الذي يضم جميع نقاط الاتصال مع الزبائن بما في ذلك الإعلان والفواتير وأبحاث السوق) (انظر في الشكل 3-5).

إن أجــزاء من هذا النظام هي مرئية (أو غير ذلك ظاهرة) للزبائن، ويتم إخفاء الأجزاء الأخرى في ما يشــار إليه أحياناً على أنه اللب التقني Technical Core، وقد لا يعرف الزبون بوجوده[18]، يستخدم البعض من الكتاب مصطلحي «المكتب الأمامي» و «المكتب الخلفي» في الإشارة إلى الأجزاء المرئية وغير المرئية مــن العملية . يتحدث آخرون عن «المرحلــة الأمامية» و«خلف الكواليس»، باســتخدام تشــبيه المسرح لتوضيح فكرة أن الخدمــة هي أداء[19]، نحب هذا التشبيه (الذي يشــار إليه أحياناً باسم «التمثيل المسرحي») وسنستخدمه في

جميـــع أنحاء الكتاب، وأن مدى وجود العنـــاصر المسرحية يعتمد إلى حد كبير على طبيعة عملية الخدمة، والجدول 3-1 يلخص الآثار الدرامية للفئات الأربع لعمليات الخدمة المحددة في الفصل الثاني.



الشكل 3-5: خدمة الأعمال كنظام

Source: Adapted from Langeard et al. 17

الجدول 3-1: الاعتبارات المسرحية لأنواع مختلفة من الخدمات

مصنف عملية الخدمة	مستوى الاتصال	آثار دراماتيكية
معالجة الأفراد	عالية الاتصال	نظراً لأن الجهات الفاعلة والجمهور على اتصال وثيق فإن الإعداد وعروض المرحلة الأمامية تؤثر في تصورات الزبائن بشأن جودة الخدمة، وتشمل الجوانب المسرحية المهمة تصميم وأجـواء الإعـداد، ومظهر الممثلين وسلوكهم، والدعائم، والأزيـاء، والبرامج النصية، ويمكن لأعضاء الجمهور الآخرين (الزبائن) التأثير في تجربة خدمة بعضهم البعض وعلى الجودة المدركة لأداء الخدمة.
معالجة التحفيز الذهني	عالية الاتصال	إذا كانت الجهات الفاعلة والجمهور على مقربة جسدية وثيقة، فإنه قد يتم تطبيق العديد من الآثار الدرامية على خدمات معالجة الأفراد.
	منخفضة الاتصال	إذا تم إجراء الأداء بطول الذراع فإن أعضاء الجمهور لا يتفاعلون عادة مع بعضهم البعض، وأن المظاهر المادية للجهات الفاعلة والإعداد أقل أهمية، وقد لا تزال البرامج النصية مفيدة في ضمان قيام الممثلين وأعضاء الجمهور بلعب أجزاءهم بشكل صحيح.

تابع - الجدول 3-1: الاعتبارات المسرحية لأنواع مختلفة من الخدمات

مصنف عملية الخدمة	مستوى الاتصال	آثار دراماتيكية
معالجة الممتلكات	متوسطة الاتصال	يمكن أن يحدث الأداء إما في شركة الخدمات أو في المنزل أو الأعمال الخاصة بأعضاء الجمهور، وقد يقتصر الاتصال بين الممثلين والجمهور على بداية الخدمة ونهايتها، (في نقاط الاتصال هذه فإن عناصر الدراما الموصوفة لخدمات معالجة الأشخاص تنطبق ولكن على مستوى أقل أهمية).
	منخفضة الاتصال	في بعض الحالات (على سبيل المثال : خدمات قص العشب والعناوين المكتبية) قد يحدث أداء الخدمة دون حضور الجمهور، و عادةً ما تكون نتائج هذه الخدمات ملموسة ويمكن استخدامها كبديل للحكم على جودة أداء الخدمة.
معالجة المعلومات	منخفضة الاتصال	يوجد حد أدنى من الاتصال بين الممثلين وأعضاء الجمهور، كل من الفعل والمستلم (الموجودات غير الملموسة) هو غير ملموس، ويحدث الأداء عادة في غياب الزبون، وبسبب هذه العوامل فإنه يمكن تقييم النتائج فقط، وليس العملية؛ لكن مع ذلك فإنه حتى النتيجة قد يكون من الصعب على الزبائن تقييمها

Source: Adapted from Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk, and Joby John, "Services as Theater: Guidelines and Implications," in Teresa A. Schwartz and Dawn lacobucci. Handbook of Sen/ice Marketing and Management (Thousand Oaks, CA: Sage .Publications, 2000), p. 31

نظام عمليات الخدمة:

مـــن مثل المسرحية في المـــسرح، فإنه يمكن تقســـيم المكونات المرئية لعمليـــات الخدمة إلى تلـــك المتعلقة بالجهات الفاعلـــة (أو موظفي الخدمة) والمكونات المتعلقة بمجموعة المسرح (أو المرافق المادية والمعدات والملموسات الأخرى)، إن مـــا يجري وراء الكواليس هو القليل من الاهتمام للزبائن، ومن مثل أي جمهور فإنهم يقومون بتقييم الإنتاج على تلك العناصر التي يواجهونها بالفعـــل في أثناء تقديم الخدمة وعلى نتائج الخدمة المتصورة، وبطبيعة الحال إذا ما فشل موظفو وأنظمة الكواليس (من مثل الفوترة والطلب وحفظ الحساب)

في أداء مهام الدعم الخاصة بهم بشـــكل صحيح وبطرائق تؤثر في جودة أنشطة المرحلة الأمامية، فإنه سوف يلاحظ الزبائن على سبيل المثال أنه سيخيب أمل زبائن المطعم إذا ما طلبوا السمك من القائمة ولكن يقال لهم إنه غير متوافر أو إذا ما وجدوا أن طعامهم مطهو بشـــكل مبالغ فيه، ومن الأمثلة الأخرى على حالات الفشـــل في الكواليس هي اســـتلام فاتورة فندق غير صحيحة بسبب خطـــأ في قفل الفاتورة، وعدم تلقي درجات الدورة التدريبية بســـبب عطل في الكمبيوتر في مكتب مســـجل الكلية، أو تأخر الرحلة بسبب تأخر الطائرة عن الخدمة لإصلاح المحرك.

تختلف نسبة تشـــغيل الخدمة الكلية المرئية للزبائن وفقاً لمستوى اتصال الزبون، ونظراً لأن خدمات الاتصال العالية تتضمن وجود الشـــخصية المادية للزبون مباشرةً فإنه يجب أن يدخل الزبائن «مصنع» الخدمة (على الرغم من أنه قد لا يزال هناك العديد من الأنشـــطة التي لا يرون وراءها) أو عمال الخدمة، ويجب أن تترك أدواتهم وراء الكواليس ويأتوا إلى الموقع المختار للزبائن . ومن الأمثلة على ذلك هي إصلاح الســـيارات على جانـــب الطريق من قبل نوادي السيارات، وكذلك مدربي اللياقة البدنية الذين يعملون مع الزبائن في منازلهم أو مكاتبهم، وعلى النقيض من ذلك هو الخدمات متوسطة الاتصال التي تتطلب أن يكون الزبائن أقل مشـــاركة بشكل كبير في تقديم الخدمات، ومن ثم فإن المكون المرئي لنظام عمليات الخدمة هو أصغر.

تســـعى الخدمات منخفضة الاتصال عادةً إلى تقليل اتصال الزبائن بمزود الخدمـــة إلى الحـــد الأدنى، لذلك يقتصر معظـــم نظام عمليـــات الخدمة على الكواليس الموجودة عن بُعد (يشـــار إليه أحيانًا على أنه مركز تقني)، وتقتصر عناصر المرحلـــة الأمامية عادة على الاتصالات البريديـــة والاتصالات . فكر للحظة في شركة الهاتف التي تستخدمها، هل لديك أي فكرة عن مكان تبادلها؟ إذا كان لديك بطاقـــة ائتمان فإنه من المحتمل أن تتم معالجة معاملاتك بعيداً عن المكان الذي تعيش فيه.

نظام تقديم الخدمات:

يهتم تقديم الخدمة بـ أين ومتى وكيف يتم تسليم مُنتَج الخدمة إلى الزبون، وكما هو موضح سـابقاً في الشكل 3-5 لا يشـمل هذا النظام الفرعي العناصر المرئية لنظام تشغيل الخدمة (المباني والمعدات والموظفين) فحسب ولكن قد ينطوي أيضاً على التعرض للزبائن الآخرين.

كان لمقـدمي الخدمات تفاعلات مباشرة مـع عملائهم، ولكن لتحقيق أهداف تتراوح بين خفض التكلفة وتحسـين الإنتاجيـة إلى مزيد من راحة الزبائن، فإن العديد من الخدمات التي لا تحتاج إلى أن يكون الزبائن حاضرين فعلياً في المصنع تسـعى الآن إلى تقليل الاتصال المباشر. يُعد إنشـاء Midland Bank لـ First Direct مثالاً رئيسـاً لهذا الاتجـاه، ونتيجة لذلك فقد تقلص العنصر المرئي لنظام عمليات الخدمة في العديد من الصناعات، إذ تسـتخدم التكنولوجيـا الإلكترونيـة أو التدفقات المادية المعـاد تصميمها لدفع تقديم الخدمات من مستويات أعلى من الاتصال إلى مستويات أدنى من الاتصال.

غالباً مـا يتيح تقديم الخدمـة الذاتية للزبائن راحة أكـبر من الاتصال المباشر، ويمكن تثبيت الآلات من مثـل مضخات البنزين الآلية أو أجهزة الصراف الآلي أو موزعات الطعام والشراب الـتي تعمل بقطع النقود المعدنية في العديد من المواقع وإتاحتها على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. إن مواقع بيع المواد الغذائيـة الإلكترونية من مثـل wine.com و tabasco.com تقدم معلومات شـاملة عن المنتجات ومجموعة أكبر مـن العناصر التخصصية مما يمكن لمعظـم منافذ bricks and mortar تقديمـه[20]. تتيح خدمة الكافتيريا للزبائن رؤية عنـاصر القائمة قبل اختيارها، وتتيـح جولات المتاحف ذات التوجيه الذاتي للزائرين الاسـتمتاع بالمعرض بحسب وتيرتهم، وتتيح دورات الكليـة عبر الإنترنت للطلاب إكمال العمل وفقـاً لسرعتهم الخاصة في موقع خارج الحرم الجامعي.

لكن هناك عيوباً محتملة في تقديم الخدمة الذاتية أيضاً، إذ أن الانتقال من الخدمة الشخصية (يشار إليها أحياناً بتسمية «عالية اللمس (''high touch إلى

الخدمة الذاتية («عالية التكنولوجيا high tech») يزعج الزبائن في بعض الأحيان، لذلك فإن ستراتيجية استبدال الموظفين بالآلات أو غيرها من إجراءات الخدمة الذاتية قد يتطلب الأمر حملة إعلامية لتثقيف الزبائن وتعزيز فوائد النهج الجديد، كما أنه يساعد على تصميم معدات سهلة الاستخدام، بما في ذلك الوصول المجاني عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني إلى موظف يمكنه الإجابة عن الأسئلة وحل المشكلات. وبالطبع فإنه ليست كل الخدمة الذاتية مثبتة في المواقع البعيدة، وتعد الكافيتريات وجولات المتاحف ذات التوجيه الذاتي أمثلة على الزبائن الذين يقومون بمهام قد يتم تعيينهم بخلاف ذلك لموظفي الخدمة، وفي وقت لاحق من هذا الفصل سنناقش دور الزبون كمُنتِج مشترك للخدمة بالتعاون مع مزود الخدمة.

باستخدام القياس المسرحي فإنه بالإمكان التمييز بين الخدمات عالية الاتصال والخدمات منخفضة الاتصال للاختلافات بين المسرح المباشر على المسرح والدراما التي تم إنشاؤها للتلفزيون، ذلك أن زبائن الخدمات منخفضة الاتصال لا يرون عادة «المصنع» حيث يتم تنفيذ العمل، وعلى الأكثر فإنهم سيتحدثون مع مزود الخدمة (أو محلل المشكلات) عبر الهاتف، ومن دون المباني والمفروشات أو حتى ظهور الموظفين لتقديم أدلة ملموسة، فإنه يتوجب على الزبائن إصدار أحكام بشأن جودة الخدمة بناءً على سهولة الوصول إلى الهاتف، تليها صوت ممثل خدمة الزبائن واستجابته عبر الهاتف.

عندما يتم تقديم الخدمة من خلال القنوات الإلكترونية غير الشخصية من مثل آلات الخدمة الذاتية، والمكالمات الهاتفية الآلية إلى جهاز كمبيوتر مركزي، أو عن طريق جهاز الكمبيوتر الخاص بالزبون، فإن هناك القليل جداً من «المسرح» التقليدي المتبقي للأداء. يُعوض البعض من الشركات ذلك عن طريق إعطاء أسماء أجهزتها أو تشغيل الموسيقى المسجلة أو تثبيت الرسومات الملونة المتحركة على شاشات الفيديو وإضافة الأصوات وإنشاء قدرات تفاعلية قائمة على الكمبيوتر لإعطاء التجربة شعوراً إنسانياً أكثر، وهناك خياراً آخر يتمثل في تصميم موقع ويب للبيع بالتجزئة يشبه العرض في نافذة المتجر. يقدم

البعـــض من الشركات الافتراضية الآن اتصــالات بريد إلكتروني تفاعلية في الوقت الفعلي بين المتسوقين وموظفي خدمة الزبائن، فكر في موقع Flooz.com وهو مزود لشـــهادات الهدايا الإلكترونية التي يمكن إنفاقها عبر الإنترنت في أكثر من 60 متجراً (انظر الصفحة 44)، فإذا ما قام الزبون بتســجيل الدخول إلى موقع Flooz.com ووصل إلى رابط «المساعدة المباشرة» في الجزء العلوي من الصفحة الرئيسة، فإن هناك استجابة فورية مماثلة للرد المذكور في أدناه:

- سيكون ممثل خدمة زبائن Flooz.com معك لحظات!
- لا تتردد في متابعة التصفح أدناه.
- وصل JasonMa لمساعدتك!
- يقول JasonMa ، "شــكراً لك على الوصول إلى الدردشـــة المباشرة. اسمي هو isfason.
- هل يمكنني الحصول على عنوان البريد الإلكتروني الخاص بك حتى أتمكن من مساعدتك بشكل أفضل؟

إن مسؤولية تصميم أنظمة تقديم الخدمات وإدارتها تقع على عاتق مدراء العمليات، ولكن التسويق يحتاج إلى المشاركة أيضاً.

ما هي الخيارات التي تستخدمها لتقديم الخدمات المصرفية؟

لا يشعر الجميع بالارتياح عند اتجاههم نحو الخدمات منخفضة الاتصال، وهذا هو السبب في أن البعض من الشركات تعطي لزبائنها خيارات معينة، فعلى ســبيل المثال تقدم العديد من بنوك التجزئة الآن مجموعة من خيارات تقديم الخدمات، النظر في هذا الطيف من البدائل. ماهي الخيارات التي تســتخدمها حالياً في البنك الذي تتعامل معه؟ ما الذي تريد اســتخدامه في المستقبل؟ وما هي الخيارات المتاحة حالياً؟

1 - قم بزيارة البنك شخصياً وإجراء المعاملات مع أحد موظفي البنك.

2 - استخدام الخدمة البريدية لإرسال الودائع أو طلب دفاتر شيكات جديدة.

3 - استخدام أجهزة الصراف الآلي.

4 - إجراء المعاملات عن طريق الهاتف مع ممثل خدمة الزبائن.

5 - استخدم المفاتيح الموجودة على الهاتف للتفاعل مع البنك استجابة للأوامر الصوتية (أو شاشة عرض الهاتف).

6 - إجراء الخدمات المصرفية المنزلية من خلال جهاز الكمبيوتر الخاص بك، وذلك باستخدام مودم وبرامج خاصة.

7 - إجراء المعاملات عن طريق الكمبيوتر من خلال شبكة الويب العالمية.

8 - المعاملات المصرفية كاملة عن طريق الهاتف المحمول أو المساعد الشخصي الرقمي PDA.

في كل حالـــة، ما هي العوامل الـــتي توضح تفضيلك؟ هـــل تتعلق بنوع المعامـــلات التي تحتاجها أو عنصر ظرفي من مثل الطقس أو الوقت من اليوم؟ هل تتأثر بمشاعر إعجابك (أو عدم إعجابك) بالاتصال الإنساني في السياق المصرفي؟ أم أن هناك البعض من التفســير الآخر؟ مـــا النصيحة التي تقدمها لبنكك عن كيفية خدمتك بشكل أفضل.

إن فهـــم احتياجات الزبائـــن ومخاوفهم هو أمر مهـــم لضمان أن نظام التسليم يعمل بشكل جيد.

مسرحية تقديم الخدمة:

كما أشرنا ســـابقاً، فإن المسرح هو اســـتعارة جيدة للخدمات وذلك لأن تقديم الخدمة يتكون من سلسلة من الأحداث التي يختبرها الزبائن كأداء[22]، إنها طريقة مفيدة بخاصة لمقدمي الخدمـــات عالية الاتصال (من مثل الأطباء والمعلمين والمطاعم والفنادق) وللشركات التي تخدم الكثير من الناس في وقت واحد بدلاً من تقديم خدمة فردية (من مثل الرياضات الاحترافية والمستشفيات والترفيه) . يوضح الشكل 3-6 الأهمية النسبية للأبعاد المسرحية لأنواع مختلفة من الخدمات التجارية، وكما ترون فإن خدمات إصلاح الساعات تشتمل على عدد جُد قليل من المكونات المسرحية في المرحلة الأمامية مقارنة بخدمات من مثل شركات الطيران والرياضة المتفرج.

تحتوي مرافق الخدمة على المرحلة التي تتكشــف فيها الدراما، وفي بعض الأحيان يتغير الإعداد من فعل إلى آخر (على ســبيل المثال: عندما ينتقل ركاب الخطوط الجوية من المدخل إلى المحطة إلى محطات تسجيل الوصول ثم إلى صالة الصعــود إلى الطائرة وأخيراً إلى داخل الطائــرة) . قد تحتوي المرحلة على الحد الأدنى من «الدعائــم» كما هو عليه الحال في مكتب بريد نموذجي أو مشــهد تفصيلي، وكما هو عليه الحال في البعــض من فنادق المنتجعات الحديثة، وتتم كتابة العديد مــن الدراما الخدمية بإحكام (كما هو الحــال في طريقة تقديم الخدمــة في محيط مطعم رســمي)، وفي حين أن البعض الآخــر ذو طبيعة غير طبيعية (من مثل تدريس فئة جامعية).

إن البعض من الخدمات هو أكثر طقوســاً من غيره، ففي البيئات شــديدة التنظيم من مثل خدمات طب الأسنان، قد يحدد «الحظر» كيف ينبغي للجهات الفاعلة (في هذه الحالة: موظفو الاستقبال واختصاصيو صحة الأسنان والفنيون وأطباء الأسنان) أن ينتقلوا إلى المرحلة (مكتب طبيب الأسنان) وعناصر المشهد (الأثاث والمعــدات) والجهات الفاعلة الأخــرى، وأن جميع مزودي الخدمة لا يطلبون من الزبائن حضور العروض في «مسرح» الشركة . في كثير من الحالات فإن تسهيلات الزبون الخاصة توفر المرحلة التي يؤديها موظفو الخدمة مع الدعائم الخاصة بهم، وعلى سبيل المثال فإنه يتم تعيين محاسبين خارجيين لتقديم خدمات متخصصة في موقع الزبون (على الرغم من أن هذا قد يكون مناسباً للزبائن إلا أنه ليس دائماً جذاباً للغاية لـ «المحاســبين الزائرين» الذين يجدون أنفسهم في بعض الأحيان في قبو موبوءة بالفئران أو يخزنون الأطعمة المجمدة لســاعات في خزانة تخزين باردة[23]، تقدم روابط الاتصالات بيئة أداء بديلة مما يسمح للزبائن بالمشــاركة في الدراما من موقع بعيد - وهو خيار التسليم الذي طال انتظاره من قبل المحاســبين المسافرين الذين ربما يفضلون كثيراً العمل لصالح زبائنهم من مكاتبهم المريحة الخاصة عبر أجهزة المودم وأجهزة الكمبيوتر.

نظريات الدور والنص :

قدمــت نظريات الدور والنص البعض من الأفكار المثيرة للاهتمام لمقدمي الخدمات، فإذا ما نظرنا إلى تقديم الخدمات كتجربة مسرحية، فإنه سيعمل كل

من الموظفين والزبائن على أداء أجزائهم في الأداء وفقاً للأدوار المحددة سلفاً.

الأدوار: «يعرف جروف Grove وفيسك Fisk الدور(*) بأنه» **مجموعة من** أنماط السلوك المستفادة من خلال الخبرة والتواصل، التي يتعين على الفرد القيام بها في تفاعل اجتماعي معين من أجل تحقيق أقصى قدر من الفعالية في تحقيق الأهداف(25)، ولقد تم تحديد الأدوار أيضاً على أنها مجموعات من الإشارات الاجتماعية أو توقعات المجتمع التي توجه السلوك في إطار محدد أو سياق معين(26)، في لقاءات الخدمة يكون لكل من الموظفين والزبائن أدوار يلعبونها، ويعتمد رضا كلا الطرفين على توافق الأدوار(**) أو إلى أي مدى يقوم الشخص بأداء دوره المحدد في أثناء مواجهة الخدمة، ويتوجب على الموظفين أداء أدوارهم وفقاً لتوقعات الزبائن أو المخاطرة باستياء الزبائن أو خسارتهم معاً، وأنه ويتوجب على الزبائن أيضاً «اللعب وفقا للأدوار» أو أنهم يخاطرون بالتسبب في حدوث مشكلات للشركة وموظفيها وحتى الزبائن الآخرين.

النصوص (***)هي سلسلة من السلوك يتوقع من كل من الموظفين والزبائن تعلمها ومتابعتها في أثناء تقديم الخدمة، ويتم تعلم النصوص من خلال الخبرة والتعليم والتواصل مع الآخرين(27)، يشبه النص وإلى حد كبير سيناريو الفيلم، إذ يتيح النص للخدمات إجراءات مفصلة يتوقع من الزبائن والموظفين القيام بها، فكلما زادت الخبرة التي اكتسبها الزبون مع شركة خدمات أصبح النص أكثر دراية . قد تؤدي أي انحرافات في هذا النص المعروف إلى إحباط كل من الزبائن والموظفين ويمكن أن تؤدي إلى مستويات عالية من عدم الرضا، فإذا ما قررت إحدى الشركات تغيير النص الخدمي (على سبيل المثال باستخدام التكنولوجيا لتحويل خدمة عالية الاتصال إلى خدمة منخفضة الاتصال) فإنه يجب تثقيف موظفي الخدمة والزبائن حول النص الجديد والفوائد التي يقدمها.

(*) الدور: هو مزيج من العظة الاجتماعية التي توجه السلوك في بيئة محددة أو سياق محدد.

(**) توافق الأدوار: هو إلى أي مدى يتصرف كل من الزبائن والموظفين في أدوارهم المقررة أثناء مواجهة الخدمة.

(***) النصوص: هي تسلسلات مستفادة من السلوكيات التي تم الحصول عليها من خلال الخبرة الشخصية أو التواصل مع الآخرين.

إن البعض من البرامج النصية عالية التنظيم تسمح لموظفي الخدمة بالقيام بواجباتهم بسرعة وكفاءة (على سـبيل المثـال : البرامج النصية للمضيفات في الدرجة الاقتصادية)، إذ يساعد هذا النهج في التغلب على اثنين من التحديات الكامنة التي تواجه شركات الخدمـات - كيفية تقليل التباين وضمان النوعية الموحدة، ويتمثل الخطر في أن التكرار المتكرر قد يؤدي إلى تقديم خدمة طائشة تتجاهل احتياجات الزبائن.

ليسـت كل الخدمات تنطوي على أداء كتابي بإحكام، فبالنسـبة لمقدمي الخدمات عالية التخصيص (من مثل الأطباء أو المعلمين أو مصففي الشعر أو الاستشاريين) يكون نص الخدمة مرناً وقد يختلف بحسب الموقف وبحسب الزبـون . عندما يكون الزبائن جدداً في خدمة ما، فقد لا يعرفون ما يمكن توقعه وقد يخشون من التصرف بشكل غير صحيح، ويجب أن تكون المنظمات على اسـتعداد لتثقيف الزبائن الجدد حول أدوارهـا في تقديم الخدمات، لأن السـلوكيات غير المناسـبة يمكن أن تؤدي إلى تعطيل تقديم الخدمة وتجعل الزبائن يشعرون بالحرج وعدم الارتياح.

يجب أن يوفر البرنامج النصي المخطط بشـكل جيـد وصفاً كاملاً لمقابلة الخدمة ويمكن أن يساعد في تحديد المشـاكل المحتملة أو الحالية في عملية خدمة محددة، يوضح الشكل 3-7 نصاً لتنظيف الأسنان وفحص أسنان بسيط ، يشـمل ثلاثة لاعبين : المريض وموظف الاستقبال وأخصائي صحة الأسنان، وكل لديه دور محدد يلعبه . في هذه الحالة ، يتم تشـغيل البرنامج النصي بشكل أسـاسي من خلال الحاجة إلى تنفيذ مهمة فنية بكفاءة وأمان (لاحظ القناع والقفازات)، ولا يمكن إنجاز الخدمة الأساسـية لفحص الأسنان وتنظيفها بشـكل مرضٍ إلا إذا تعاون المريض في تجربة محايدة في أحسـن الأحوال وغير مريحة أو مؤلمة في أسوأ الأحوال.

تشـير العديد من عناصر النصوص إلى تدفقـات المعلومات، وأن تأكيد المواعيد يجنـب التأخير للزبائن ويضمن الاسـتخدام الفعـال لوقت أطباء الأسـنان، ويعد الحصول على تاريخ المريض وتوثيق التحليـل والعلاج أمراً

حيوياً للحفاظ على ســجلات الأســنان الكاملة وأيضاً لإعداد الفواتير بدقة، إن الدفع عند استلام العلاج يحســن التدفق النقدي ويجنب مشكلة الديون المعدومة، وأن إضافة التحيات وبيانات الشكر والوداع تؤدي إلى حسن الخلق الودود وتساعد على إضفاء طابع إنساني على ما يراه معظم الأفراد كتجربة غير سارة قليلاً.

من خلال فحص البرامج النصية الحالية، فإن مدراء الخدمات قد يكتشفوا طرائقاً لتعديل طبيعة أدوار الزبائن والموظفين لتحسين تقديم الخدمات وزيادة الإنتاجية وتحسين طبيعة تجربة الزبون، ونظراً لتطور إجراءات تقديم الخدمة اســتجابةً للتكنولوجيا الجديدة أو عوامل أخرى فقد تحتاج النصوص المنقحة إلى التطوير.



المريض	موظف الإستقبال	اخصائي صحة الأسنان
1 - اتصل للحصول على موعد.	2 - تأكيد الاحتياجات وتحديد الموعد.	
3 - وصـول إلـى مكتب طبيب الأسنان	4 - تحية المريض، والتحقق من الغرض، مباشرة إلـى غـرفـة الانـتـظـار، وإخـطـار اختصاصي صحة وصول.	5 - مراجعة الملاحظات على المريض.
6 - الجلوس في غرفة الانتظار.		7 - تحية المريض وارشاده إلى الطريق المؤدي إلى غرفة العلاج.
8 - دخول الغرفة والجلوس على كرسي الأسنان.		9 - تحقق من التاريخ الطبي وطب الأسنان، واسأل عن أي مشاكل منذ الزيارة السابقة.
		10 - ضع أغطية واقية على ملابس المريض.
		11 - قم بتخفيض كرسي الأسنان، وضع القناع الخاص بواقية الوجه ثم قم بارتداد القفازات والنظارات.
		12 - فحص أسنان المريض (خيار لطرح الأسئلة).
		13 - ضع جهاز الشفط في فم المريض.
		14 - استخدام معدات عالية السرعة وأدوات يدوية لتنظيف الأسنان بالتسلسل.
		15 - إزالة جهاز الشفط واستكمال عملية التنظيف.
		16 - ارفع الكرسي إلى وضعية الجلوس واطلب من المريض شطف أسنانه.
17 - اشطف الفم.		18 - إزالة القناع والقفازات والتخلص منهما، وإزالة النظارات.
		19 - ملاحظات كاملة عن العلاج وإعادة المريض إلى موظف الاستقبال.
		20 - إزالة الأغطية عن المريض.
		21 - إعطاء المريض فرشاة زسنان مجانية، وتقديم المشورة بشأن العناية الشخصية بالأسنان في المستقبل.
22 - القيام من على الكرسي		
24 - مغادرة غرفة العلاج.	25 - تحية المريض وتأكيد العلاج المستلم وتقديم الفاتورة الحالية.	23 - اشكر المريض وقل له وداعاً.
26 - دفع الفاتورة.		
	27 - إعطاء الإيصال، والاتفاق على تاريخ الموعد القادم، والوثيقة المتفق عليها.	
28 - خذ بطاقة الموعد.		
	29 - اشكر المريض وقل له وداعاً.	
30 - غادر مكتب طبيب الأسنان.		

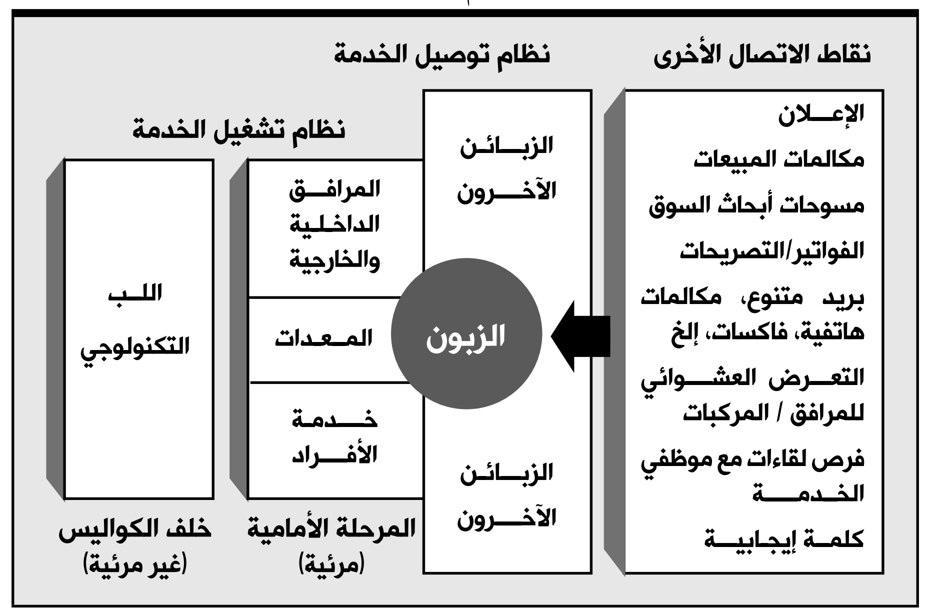
الشكل 3-7: برنامج نصي لتنظيف الأسنان واختبار الأسنان البسيط

نظام تسويق الخدمات:

بالإضافة إلى نظام تقديم الخدمة الموصوف أعلاه، فإن عناصر أخرى تُسهم أيضاً في رؤية الزبون الشاملة لأعمال الخدمات، وتشمل هذه الجهود جهود التواصل من قِبل أقسام الإعلانات والمبيعات والمكالمات الهاتفية والرسائل من موظفي الخدمة والفواتير من قسم المحاسبة والعشوائية تعرض موظفي الخدمة والمرافق، وقصص الأخبار والافتتاحيات في وسائل الإعلام، والتعليقات الصريحة من الزبائن الحاليين أو السابقين، وحتى المشاركة في دراسات أبحاث السوق.

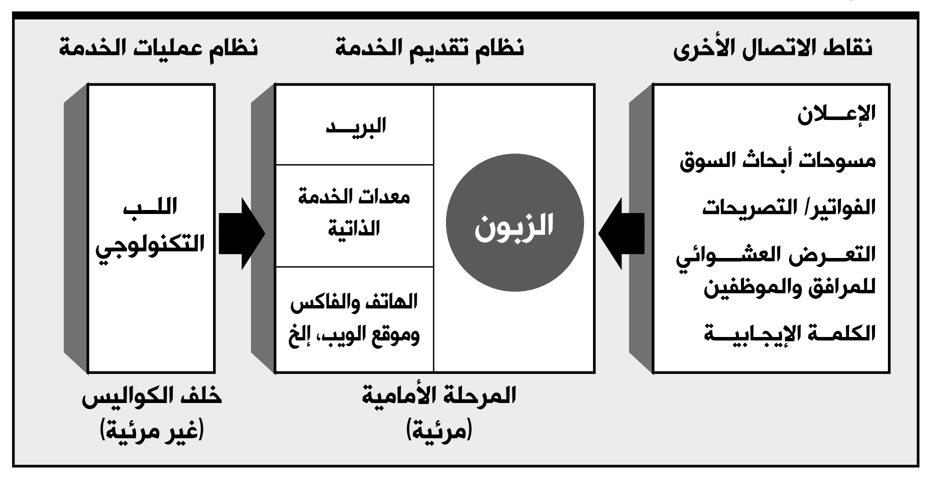
تضيف المكونات التي تم الاستشهاد بها للتو وبشكل جماعي (بالإضافة إلى المكونات الموجودة في نظام تقديم الخدمات) ما نسميه نظام تسويق الخدمة، يمثل هذا جميع الطرائق المختلفة التي قد يواجهها الزبون أو يتعرف على المؤسسة المعنية، ونظراً لأن الخدمات تجريبية فإن كل عنصر من هذه العناصر يقدم أدلة حول طبيعة وجودة مُنتَج الخدمة، وقد يؤدي عدم الاتساق بين العناصر المختلفة إلى إضعاف مصداقية المؤسسة في نظر الزبائن.

يوضح الشكل 3-8 نظام تسويق الخدمة للخدمة عالية الاتصال من مثل فندق أو مكتب طب الأسنان أو مطعم خدمة كاملة.



الشكل 3-8: نظام تسويق الخدمة للخدمة عالية الاتصال

كما تعلــم من تجربتك الخاصة فإنه غالباً ما يختلف نطاق نظام تســويق الخدمة وهيكله بشــكل حاد من نوع إلى آخر، يوضح الشــكل 3-9 كيف تتغير الأشــياء عندما نتعامل مع خدمة منخفضة الاتصال من مثل حساب بطاقة الائتمــان، وأن أهمية هذا النهــج تكمن في وضع تصور لإنشــاء الخدمات وتقديمهــا في أنها تمثل وجهــة نظر الزبون، والنظــر في أعمال الخدمات من الخارج، بدلاً من منظور العمليات المركزة داخلياً.



الشكل 3-9: نظام تسويق الخدمة للخدمة المنخفضة الاتصال

الدليل المادي:

يصعب تقييم العديــد من عروض الخدمة، ونتيجة لذلــك فإنه غالباً ما يبحث الزبائن عن أدلة ملموسة حول طبيعة الخدمة، فعلى سبيل المثال: ما هو الانطباع الذي يحدث في عقلك إذا رأيت ســيارة تالفة تابعة لخدمة التوصيل السريع محطمة على جانــب الطريق؟ أو مراقبة مضيفة طيران معتنى بها جيداً تســافر إلى (أو من) المطار مرتديةً زياً مُنسلاً وقذراً؟ أو زيارة أحد الأصدقاء في المستشــفى حيث تتم المحافظة على الأسس والمباني بشكل جميل، والديكور الداخلي مبهج أكثر من كونه مؤسســياً، والموظفون الودودون هل يرتدون الزي الرسمي الأنيق والنظيف؟

توفــر الأدلة المادية أدلة حول نوعية الخدمة، وفي بعض الحالات ســتؤثر بشدة في كيفية تقييم الزبائن (وبخاصة عديمي الخبرة) للخدمة، ومن ثم يحتاج

المدراء إلى التفكير بعناية في طبيعــة الأدلة المادية المقدمة للزبائن من خلال نظام تسويق الخدمة . ســنقوم بمعالجة هذا العنصر من العناصر الثمانية 8Ps بمزيــد من التفصيــل في الفصلين 8 و 10 ، ولكن الجــدول 3-2 يوفر قائمة مرجعية أولية للعناصر الملموسة والاتصال الرئيسة التي قد يتعرض لها الزبائن، وبطبيعة الحال ســوف يختلف عدد العناصر المرئية اعتمــاداً على ما إذا كان تقديم الخدمة يتضمن اتصالاً عالياً أو منخفضاً بالزبون. في الخدمات منخفضة الاتصال قد يتم توصيل أدلة مادية إضافية من خلال الإعلانات، أو استخدام مقاطع الفيديو على التلفزيون، أو الرسوم التوضيحية المطبوعة في الصحف أو المجلات أو الكتيبات.

الجدول 3-2 العناصر الملموسة ومكونات الاتصالات في نظام تسويق الخدمات

مــوظــفــو الخدمة.	قد تكون الاتصالات مع الزبائن وجها لوجه ، وعن طريق الاتصالات (الهاتف ، الفاكس ، البرق ، التلكس ، البريد الإلكتروني) ، أو عن طريق البريد وخدمات التوصيل السريع . يمكن أن يشمل هؤلاء الأفراد • مندوبو المبيعات • موظفو خدمة الزبائن • موظفي المحاسبة / الفوترة • موظفي العمليات الذين لا يقدمون عادة الخدمات المباشرة للزبائن (من مثل المهندسين ، عمال النظافة) • الوسطاء المعينون الذين يعتبرهم الزبائن ممثلين مباشرة لشركة الخدمة
مــرافــق ومــعــدات الخدمة.	رسائل نموذجية • كتيبات / كتالوجات / كتيبات تعليمات / مواقع ويب • إعلانات • لافتات • قصص إخبارية / مقالات افتتاحية في وسائل الإعلام
الا تصا لا ت غــيــر الشخصية	رسائل نموذجية • كتيبات / كتالوجات / كتيبات تعليمات / مواقع ويب • إعلانات • لافتات • قصص إخبارية / مقالات افتتاحية في وسائل الإعلام.
اشــخــاص آخرون	الزملاء من الزبائن الذين تمت مصادفتهم اثناء تقديم الخدمات وكلام التعليقات من الاصدقاء أو المعارف أو الغرباء .

الزبون كمنتج مشارك:

يلعب الزبائن في عدد من بيئات الخدمة دوراً سلبياً في انتظار الخدمة، ولطالما كان بإمكانهم تحديد احتياجاتهم بوضوح والدفع الفوري عند إصدار الفواتير، فإنهم سيلعبون الحد الأدنى من دورهم في عملية تقديم الخدمات (فكّر في ترك الملابس عند مغسلة)، لكن في بعض الأحيان يُتوقع من الزبائن أن يشاركوا بنشاط في عملية الإنتاج - وهي واحدة من السمات المميزة لإدارة الخدمة التي لاحظناها في الفصل الأول. تشير مشاركة الزبائن إلى الإجراءات والموارد التي يقدمها الزبائن في أثناء إنتاج الخدمة و / أو تقديمها، وهي تشمل مدخلات الزبائن العقلية والبدنية والعاطفية [28]، يوضح الجدول 3-3 المستويات المختلفة لمشاركة الزبائن المطلوبة في مجموعة من شركات الخدمات.

الجدول 3-3: مستويات مشاركة الزبائن في مختلف الخدمات

منخفض (وجود الزبون مطلوب في أثناء تقديم الخدمة)	معتدل (مدخلات الزبائن)	عالية (الزبون ينتج منتج الخدمة)
المُنتجات موحدة	مدخلات الزبون تخصيص خدمة قياسية	تعمل المشاركة النشطة للزبون على توجيه الخدمة المخصصة
يتم تقديم الخدمة بغض النظر عن أي عملية شراء فردية.	توفير الخدمة يتطلب شراء الزبائن	لا يمكن إنشاء الخدمة بصرف النظر عن شراء الزبون ومشاركته النشطة.
قد يكون الدفع هو إدخال الزبون الوحيد المطلوب.	تعد مدخلات الزبائن (المعلومات والمواد) ضرورية لتحقيق نتيجة مناسبة، ولكن شركة الخدمة تقدم الخدمة.	مدخلات الزبائن إلزامية وتشارك في إنتاج الحصيلة.
أمثلة: خدمات المستهلك		
السفر بالحافلة	حلاقة الشعر	الاستشارات الزوجية
موتيل البقاء	الفحص البدني السنوي	التمرين الشخصي
صالة السينما	مطعم متكامل الخدمات	برنامج تخفيض الوزن

تابع - الجدول 3-3: مستويات مشاركة الزبائن في مختلف الخدمات

منخفض (وجود الزبون مطلوب في أثناء تقديم الخدمة)	معتدل (مدخلات الزبائن)	عالية (الزبون ينتج منتج الخدمة)
خدمات الأعمال مقابل الأعمال		
خدمة تنظيف موحدة	الحملة الإعلانية التي أنشأتها الوكالة	الاستشارات الإدارية
مكافحة الحشرات	خدمة الرواتب	ندوة الإدارة التنفيذية
صيانة المساحات الخضراء الداخلية	نقل البضائع المستقلة	تثبيت شبكة واسعة النطاق (WAN)

***Source**:* Adapted from Mary Jo Bitner, William T. Faranda, Amy R. Hubbert, and valarie A. Zeithaml, "Customer Contributions and Roles in Service Delivery," International Journal of Service Industry Management *8*, no. 3 (1997}: 193-205.

شركات الخدمات كمعلمين:

على الرغم من محاولة موفري الخدمة تصميم المستوى المثالي لمشاركة الزبائن في نظام تقديم الخدمة في الواقع ، فإن تصرفات الزبائن هي التي تحدد مقدار المشاركة الفعلي، إذ يؤدي عدم المشاركة إلى انخفاض تجربة الزبائن في مزايا الخدمة (الطالب الذي يتعلم أقل أو الحاصل على وزن أقل) . إذا كان الزبائن يشاركون بشكل مفرط فقد يتسبب ذلك في إنفاق الشركة المزيد من الموارد لتخصيص خدمة مما كان الغرض منه في الأصل (طلب تخصيص لحم همبرغر في مطعم للوجبات السريعة). يجب أن تعلم شركات الخدمات لزبائنها ما هي الأدوار التي يتعين عليهم القيام بها لتحسين مستويات المشاركة في أثناء إنتاج الخدمة واستهلاكها.

كلما زاد العمل المتوقع من الزبائن القيام به، زادت حاجتهم إلى معلومات حول كيفية الأداء للحصول على أفضل النتائج، ويمكن توفير التعليم الضروري بعدة طرق مختلفة. الكتيبات والتعليمات المنشورة هي طريقتان تستخدمان على نطاق واسع، فغالباً ما تحتوي الآلات الآلية على إرشادات

تشـغيل ورسـومات تفصيلية (لسـوء الحظ ، تكون هذه في بعض الأحيان مفهومة فحسـب للمهندسـين الذين كتبوها) . تضع البنوك المدروسة هاتفاً بجانب أجهزة الصراف الآلي الخاصة بها حـتى يتمكن الزبائن من الاتصال بشـخص حقيقي للحصول على المساعدة والمشـورة في أي وقت إذا كانوا يتم الخلط حول التعليمات التي تظهر على الشاشـة، وغالباً ما يحتوي الإعلان عن خدمات جديدة على محتوى تعليمي كبير.

يتطلع الزبائن في العديد من الشركات إلى الموظفين للحصول على المشورة والمسـاعدة ويشـعرون بالإحباط إذا لم يتمكنوا من الحصول عليها، ويجب تدريب مقدمي الخدمات بدءاً من مسـاعدي المبيعات وممثلي خدمة الزبائن إلى مضيفات وممرضات الطيران، لمسـاعدتهم على تحسين مهاراتهم التعليمية. كحل أخير، وقد يلجأ الأشخاص إلى زبائن آخرين للحصول على المساعدة.

يقترح شنايدر Schneider وبُوين Bowen إعطاء الزبائن معاينة واقعية للخدمـة(*) قبل تقديم الخدمـة لتزويدهم بصورة واضحـة عن الدور الذي سيلعبونه في الإنتاج المشـترك للخدمة، وعلى سبيل المثال ، قد تعرض إحدى الشركات عرضاً تقديمياً على الفيديو لمسـاعدة الزبائن على فهم دورهم في لقاء الخدمة . يستخدم البعض من أطباء الأسنان هذه التقنية لمساعدة المرضى على فهم العمليات الجراحية التي هم على وشك تجربتها، والإشارة إلى كيفية تعاونهم للمساعدة في صنع الأشياء الذهاب بسلاسة قدر الإمكان.

الزبائن كموظفين جزئيين:

يجادل البعض مـن الباحثين بأن على الشركات أن تنظـر إلى الزبائن على أنهم «موظفون جزئيون»، يمكنهم التأثير في إنتاجية عمليات الخدمة وجودتها ونواتجها[30]، وأن هـذا المنظور يتطلب تغييراً في عقليـة الإدارة ، كما أوضح شنايدر وبوين:

(*) معاينة الخدمة: هي عرض توضيحي لكيفية عمل خدمة لتوعية الزبائن بالأدوار التي يتوقع منهم القيام بها في تقديم الخدمة.

إذا كنت تفكر في الزبائن كموظفين جزئيين، فإنك تبدأ في التفكير بشكل مختلف تماماً عما تأمل أن يحضره الزبائن إلى مواجهة الخدمة. الآن يجب عليهم جلب ليس التوقعات والاحتياجات فحسب، ولكن أيضاً الكفاءات ذات الصلة في إنتاج الخدمات التي ستمكنهم من شغل دور الموظفين الجزئيين، ويتعمق تحدي إدارة الخدمة وفقاً لذلك.

يقترح شنايدر وبوين أن الزبائن الذين يتم عرض فرصة للمشاركة على المستوى النشط هم أكثر عرضة للرضا (بصرف النظر عما إذا كانوا يختارون بالفعل الدور الأكثر نشاطاً أم لا) لأنهم يرغبون في الحصول على خيار.

تتطلب إدارة الزبائن كموظفين جزئيين استخدام ستراتيجية الموارد البشرية نفسها من مثل إدارة موظفي الشركة بأجر ويجب اتباع الخطوات الأربع الآتية:

1 - إجراء «تحليل وظيفي» للأدوار الحالية للزبائن في العمل ومقارنتها بالأدوار التي ترغب الشركة في لعبها.

2 - تحديد ما إذا كان الزبائن على دراية بالطريقة التي يتوقع منهم القيام بها ولديهم المهارات اللازمة لأداء ما هو مطلوب.

3 - تحفيز الزبائن من خلال ضمان مكافأتهم على أدائهم الجيد (على سبيل المثال : الرضا عن نوعية أفضل ومخرجات أكثر تخصيصاً، والتمتع بالمشاركة في العملية الفعلية، والاعتقاد بأن إنتاجيتهم تسرع العملية وتخفض التكاليف).

4 - تقييم أداء الزبائن بانتظام ، فإذا كان غير مرضٍ، فابحث عن تغيير أدوارهم والإجراءات التي يشاركون فيها، وبدلاً من ذلك فكر في «إنهاء» هؤلاء الزبائن (جيداً بالطبع!) وابحث عن زبائن جدد.

تبدأ الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالتوظيف والاختيار، ويجب أن ينطبق النهج نفسه على «الموظفين الجزئيين»، لذلك إذا كان الإنتاج المشترك

يتطلب مهارات محددة فإنه يجب أن تســتهدف الشركات جهودها التسويقية لتوظيــف زبائن جدد يتمتعون بالكفاءة لأداء المهــام الضرورية[32]، وبعد كل شيء فإن العديد من الكليات تقوم بهذا فقط في عملية اختيار الطلاب!

اســتنتاج:

تغطــي لقاءات الخدمة طيفًا من الخدمات عاليــة الاتصال إلى منخفضة الاتصال، وغالباً ما يتم تحديد موقعها على هذا الطيف من خلال طبيعة العمليات التشغيلية المستخدمة في إنشاء الخدمات وتقديمها، ومع الاتجاه المتزايد لتقديم الخدمات القائمة على المعلومات من خلال القنوات الإلكترونية، فإن العديد من لقاءات الخدمة تتحول إلى وضع منخفضة الاتصال، مع انعكاســات مهمة على طبيعة تجربة الزبائن.

في جميــع أنواع الخدمات فإن فهم وإدارة لقــاءات الخدمة بين الزبائن وموظفي الخدمة يُعد أمراً أساسياً لإنشاء زبائن راضين عن الاستعداد للدخول في علاقات طويلة الأمد مع مزود الخدمــة، فالحوادث الخطيرة تحدث عندما يكون أحد جوانب مواجهة الخدمة راضياً أو غير راض بخاصة.

يمكن تقســيم شركات الخدمــات إلى ثلاثة أنظمــة متداخلة، يتكون نظام التشــغيل من الأفراد والمرافق والمعدات اللازمة لتشغيل عملية الخدمة وإنشــاء مُنتَج الخدمة، يكون جزء واحد فحسب من هذا النظام الذي يسمى «المرحلة الأمامية» مرئياً للزبون، ويشتمل نظام التسليم على عناصر العمليات المرئية والزبائن الذين يقومون أحياناً بدور نشــط في المساعدة في إنشاء منتج الخدمة بدلاً من الانتظار السلبي. وكلما ارتفع مستوى الاتصال كلما استطعنا تطبيــق المقارنات المسرحية على عملية «تســليم» تقديم الخدمات التي يلعب فيها الموظفون والزبائن أدوارهم الذيــن غالباً ما يتبعون نصوصاً محددة جيداً، وفي الخدمات عالية الاتصال، يتعرض الزبائــن للعديد من القرائن والخبرات الملموســة أكثر مما هو عليه الحال في الحالات متوســطة ومنخفضة الاتصال.

أخيراً لا يشتمل نظام التسويق على نظام التسليم الذي يتكون بشكل أساس من عناصر المُنتَج والتوزيع في المزيج التسويقي التقليدي فحسب، ولكن يشتمل أيضاً على المكونات الإضافية من مثل أنظمة الفوترة والدفع والتعرض للإعلان والمبيعات وأفراد المبيعات والتعليقات المباشرة من أشخاص آخرين.

في بعض الحالات يكون الزبائن بمثابة منتجين للخدمة أو «موظفين جزئيين»، إذ سيؤثر أداءهم في إنتاجية المُنتَج ونوعيته، وفي ظل هذه الظروف فإنه يتوجب على مدراء الخدمة التأكد من تثقيف الزبائن وتدريبهم حتى يكون لديهم المهارات اللازمة لأداء جيد خلال جميع أنواع لقاءات الخدمة.

أسئلة الدراسة والتمارين :

1 - ما هي الإجراءات التي يمكن أن يتخذها مسؤول تنفيذي كبير من البنك لتشجيع المزيد من الزبائن على التعامل بالبنك عن طريق الهاتف أو البريد أو الإنترنت أو من خلال أجهزة الصراف الآلي بدلاً من زيارة أحد الفروع؟

2 -ما هي عناصر وراء الكواليس في (أ) شركة تأمين ، (ب) منشأة لإصلاح السيارات ، (ج) فندق ، (د) شركة طيران ، (هـ) جامعة ، (و) مكان الدفن (ز) شركة استشارية، (ح) محطة تلفزيونية؟ تحت أي ظروف سيكون من المناسب السماح للزبائن برؤية البعض من هذه العناصر وراء الكواليس وكيف ستقوم بذلك؟

3 - ما هي الأدوار التي يلعبها موظفو خدمة المراحل الأولى في المنظمات منخفضة الاتصال؟ هل هذه الأدوار أكثر أو أقل أهمية بالنسبة لرضا الزبائن عنها في خدمات الاتصال العالية؟

4 - استخدم الشكلين 3-8 و 3-9 ، بالإضافة إلى الجدول 3-2 ، لتطوير ملف تعريف لنظام تسويق الخدمات لمجموعة متنوعة من الخدمات - مستشفى وشركة طيران ومهندس استشاري أو خدمة قانونية وكلية وفندق وتنظيف جاف واتحاد ائتماني ومركز خدمة سيارات أو مكتب بريد

(يمكنك تأسيس ملفات التعريف الخاصة بك على تجربتك الخاصة أو مقابلة الزبائن الآخرين).

5 - ما هو الفرق بين لحظة الحقيقة ولقاء الخدمة والحادث الخطير؟

6 - صِف حادث خطير واجهته مع خدمة ذاتية التكنولوجيا في أثناء تقديم الخدمة، فإذا كان الحادث الخاص غير مُرضٍ لك، فما الذي قام به مزود الخدمة لتحسين الوضع؟

7 - مراجعة الشكل 3-3 وكمدير كيف تحاول منع تكرار وقوع 12 حادثة غير مرضية في المستقبل؟ (تلميح: ضع في اعتبارك السبب الأساس للمشكلة لكل حادث والأسباب المحتملة للاستجابة غير الملائمة التي تزعج الزبون).

8 -قم بتطوير اثنين من البرامج النصية لزبائن مختلفة، واحدة لخدمة موحدة وأخرى لخدمة مخصصة، ما هي الاختلافات الرئيسة بين الاثنين؟

9 - عرف مصطلح «الموظف الجزئي» وصِف ثلاث حالات أخيرة شاركت فيها في من مثل هذا الدور.

Endnotes :

1. Robert J. Peterson, Sridar Balasubramanian, and Bart J. Bronnenberg, "Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing," Journal of the Academy of Marketing Sciences 25, no. 4 (1997): 329-346.
2. Saul Hansell,"500,000 Clients, No Branches," NewYork Times, 3 September 1995, sec. 3,1.
3. WingspanBank.com Web site, www.WingspanBank.com, September 2000.
4. Gomez Web site, www.Gomez.com, January 2001.
5. Alex Frew McMillan, "Banking with a Mouse," CNNfn.com, 13 September 1999.
6. Curtis P. McLaughlin, "Why Variation Reduction Is Not Everything: A New Paradigm for Service Operations," International Journal of Service Industry Management 7, no. 3 (1996): 17-39.
7. Lance A. Bettencourt and Kevin Gwinner, "Customization of the Service Experience: The Role of the Frontline Employee," International Journal of Service Industry Management 7, no. 2 (1996): 2-21.

8. Richard Gibson, “Machine Takes Orders in Test by McDonald’s,” Wall Street Journal, 11August 1999, Bl. See also, Ann Merrill, “Rainbow’s Version of Fast Food,” StarTrihune (Minneapolis), 12 August 1999, Dl; andYukari Iwatani,”From Bars to Car Washes Internet Is Everywhere,” Yahoo! News, 11 September 2000.

9. Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Robert I. Roundtree, and Mary Jo Bitner, “Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters,” Journal of Marketing 64 (Summer 2000): 50-64.

10. Lynn Shostack, “Planning the Service Encounter,” in The Service Encounter, ed.J. A. Czepiel, M.R. Solomon, and C.F. Surprenant (Lexington, MA: Lexington Books, 1985), 243-254.

11. Carole F. Surprenant and Michael R. Solomon, “Predictability and Personalization in the Service Encounter/’Jowma/ of Marketing 51 (Winter 1987): 73-80.

12. Matthew L. Meuter and Mary Jo Bitner, “Self-Service Technologies:Extending Service Frameworks and Identifying Issues for Research,” in Marketing Theory and Applications, ed. Dhruv Grewal and Connie Pechman (Chicago, IL:The American Marketing Association, 1998), 12-19.

13. James G. Barnes, Peter A. Dunne, and William J. Glynn, “Self-Service and Technology: Unanticipated and Unintended Effects on Customer Relationships,” in Handbook of Service Marketing and Management, ed. Teresa A. Schwartz and Dawn Iacobucci (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 89-102.

14. Normann first used the term “moments of truth” in a Swedish study in 1978; subsequently it appeared in English in Richard Normann, Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses, 2d ed. (Chichester, UK:John Wiley & Sons, 1991), 16-17.

15. Jan Carlzon Moments ofTruth (Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., 1987), 3.

16. Mary Jo Bitner, Bernard Booms, and Lois A. Mohr, “Critical Service Encounters: The Employee’s View,” Journal of Marketing 58 (October 1994): 95—106.

17. Eric Langeard, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock, and Pierre Eiglier, Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1981).

18. Richard B. Chase, “Where Does the Customer Fit in a Service Organization?” Harvard Business Review 56 (November—December 1978), 137—142.

19. Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk, and Mary Jo Bitner, “Dramatizing the Service Experience: A Managerial Approach,” in Advances in Services Marketing

and Management, Vol. I, e d .T A. Schwartz, D. E. Bowan, and S. W Brown (Greenwich, C T J A I Press, 1992),

91-122. See also, B.Joseph Pine II and James H. Gilmore, Tlie Experience Economy (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

20. Gregory R. Heim and Kingshu K. Sinha, "Design and Delivery of Electronic Services: Implications for Customer Value in Electronic Food Retailing," in New Service Development: Creating Memorable Experiences, ed. James A. Fitzsimmons and Mona Fitzsimmons (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 152-182.

21. Flooz.com Web site, www.Flooz.com, January 2001.

22. Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk, and Joby John, "Services as Theater: Guidelines and Implications," in Handbook of Service Marketing and Management, ed.Teresa A. Schwartz and Dawn Iacobucci (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 21-36.

23. Elizabeth MacDonald,"Oh, the Horrors of Being a Visiting Accountant," Wall Street Journal, 10 March 1997,Bl.

24. Michael R. Solomon, "Packaging the Service Provider," Tlie Service Industries Journal, July 1986.

25. Stephen J. Grove and Raymond P. Fisk, "The Dramaturgy of Services Exchange: An Analytical Framework for Services Marketing," in Emerging Perspectives on Services Marketing, ed. L. L. Berry, G. L. Shostack, and G. D. Upah (Chicago, IL:The American Marketing Association, 1983), 45-49.

26. Michael R. Solomon, Carol Suprenantjohn A. Czepiel, and Evelyn G. Gutman, "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter/'Jowma/ of Marketing 49 (Winter 1985): 99-111.

27. See R. P. Abelson, "Script Processing in Attitude Formation and Decision-Making," in Cognitive and Social Behavior, ed.J. S. Carrol and J .W Payne (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1976), 33-45; and Ronald H. Humphrey and Blake E.Ashforth, "Cognitive Scripts and Prototypes in Service Encounters," in Advances in Service Marketing and Management (Greenwich, CT:JAI Press, 1994), 175-199.

28. Amy Risch Rodie and Susan Schultz Klein, "Customer Participation in Services Production and Delivery," in Handbook of Service Marketing and Management, ed. Teresa A. Schwartz and Dawn Iacobucci (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 111-125.

29. Benjamin Schneider and David E. Bowen, Winning the Service Game (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 92.

30. David E. Bowen,"Managing Customers as Human Resources in Service Organizations," Human Resources Management 25, no. 3 (1986): 371-383.

31. Benjamin Schneider and David E. Bowen, Winning the Service Came, p. 85.

32. Bonnie Farber Canziani,"Leveraging Customer Competency in Service Firms," International Journal of Service Industry Management 8, no. 1(1997): 5-25.

الفصل الرابع

سلوك الزبون في بيئات الخدمة

فهم مستخدمي التكنولوجيا-من مدمني الكومبيوتر إلى مدمني وسائل الإعلام:

يمثـــل تقديم الخدمات عبر الإنترنت ســـتراتيجية جذابـــة للعديد من الشركات، لكن مع ذلك ليس كل الزبائن المحتملين متحمسين لهذا المفهوم[1]، ومع نمو السوق الاســـتهلاكية للتكنولوجيا فإن الشركات التي تبيع المنتجات من الهواتف المحمولة إلى خدمات الإنترنت تكافح لفهم من هم زبائنها وما يحفزهم على الشراء . لقد أقنع فشل البعض من السلع والخدمات عالية التقنية ذات الدعاية العاليـــة من مثـــل Kodak's Photo CD و Web TV العديد من المسوقين بأن هناك حاجة إلى أساليب جديدة لمساعدتنا في فهم ما الذي يجعل مستخدمي التكنولوجيا يقررون ذلك(أو لا يقررون بحسب الحالة)، وعلى سبيل المثال أنه قد تحدد الأبحاث التقليدية للمستهلك من قام بشراء جهاز كمبيوتر، لكنها لن تحدد أي من أربعة أفراد مختلفين يستخدمونها ولأية أغراض.

إن تســـليم العديد من الخدمات المســـتندة إلى المعلومات لا يعتمد على وصول الزبائـــن إلى المعدات ذات الصلة (من مثل أجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة وأجهزة المساعد الرقمي الشخصي) فحسب، ولكن يعتمد أيضاً على استعداد الزبائن والقدرة على استخدامها للوصول إلى الخدمات المعنية، ومن ثم يعمل باحثو السوق على تحديد فيما إذا كانت عملية الشراء مختلفة عن من مثل هذه السلع والخدمات وللتفحص كيفية اســـتخدام الأفراد فعلياً لتكنولوجيا المعلومات في بيئات عملهم أو منازلهم.

أنشـــأت شركة Forrester Research Inc وهي شركة استشـــارية في مجال التكنولوجيا مقرها كامبريدج وماساتشوســـتس خدمة أبحاث الاشتراك تسمى Technographics التي تقوم بمعالجة بيانات المسح المستمر من أكثر من 375000 أسرة عبر الإنترنت وخارجها في الولايات المتحدة وكندا وأوروبا، تســـأل شركة Forrester المســـتهلكين عن دوافعهم وعادات الشراء والقدرة المالية على شراء الســـلع والخدمات المرتبطة بالعلوم، وأن العديد من مزودي خدمات الأسماء الكبـــيرة من مثـــل Sprint و Visa و Bank of America يرغبون في دفع مبالغ مالية كبيرة للحصول على نتائج هذه الاســـتطلاعات، إذ يقول جيل فوكسبيرغ Gil Fuchsberg وهو زبون Technographics: «إن التكنولوجيا لا تغير الطريقة التي يقضي بها المســـتهلكون الوقت فحسب، بل إنها تغير أيضاً الطريقة التي تصنع فيها كل شركة منتجاتها وتبيعها وتسلمها".

لمســـاعدة الشركات على تحديد الزبائن المستهدفين المناسبين فقد حددت شركة Forrester 10 فئات "techno graphical" تتراوح من techcrazy «المهاجمون السريعون» إلى «المواطنين المهمشـــين» غير المهتمين، وللحصول على فكرة عن كيفية عمل مخطط التجزئة هذا فَكِر في عائلة ويليامز Williams family، فـالأم سيندي وعمرها 46 سنة هي سكرتيرة إدارية في شركة تولسا Tulsa في أوكلاهوما، تملك هي وزوجها غاري Gary وعمره 44 عاماً جهاز كمبيوتر واحد اشتروه قبل ثلاث سنوات. إنهم لا يستخدمون هذا الكمبيوتر كثيراً ولا يتصلون بالإنترنت (مما يجعلهم غير قادرين على الوصول إلى الخدمات عبر الإنترنت)، في حين يرغب أبناؤهم الذين تتراوح أعمارهما بين 11 و 12 عاماً في الحصول على جهاز كمبيوتر مُحسن تمتاز به الألعاب التي يحبونها، ولكن الآباء ليس لديهم خطط للحصول عليها، ونظراً لحالة عائلة وليامز ودخلهما (وهما متغيرا تجزئة تقليديين) فإن الكثير من الباحثين قد يعرّفهما على أنهما مشترين واعدين للتكنولوجيا.

لكن شركة Forrester تؤكد أن من مثل هذا الاستنتاج سيكون مضللاً لأنه لا يأخذ في الاعتبار أولويات الأسرة كما يتضح من خلال سلوكهم، وتعتقد الشركة أن أي شركة عالية التقنية تحاول تسويق منتجات متطورة لعائلة من مثل عائلة ويليامز ستضيع أموالها، إذ تُصنف خدمة Technographics عائلة ويليامز على أنها «تقليدية» - مشترين مخصصين للأسرة الذين يمكنهم شراء منتجات جديدة قائمة على التكنولوجيا ولكنهم غير مقتنعين بأنها تستحق الشراء، والسؤال هو لماذا ستكون عائلة وليامز تقليدية؟ إن عمر أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم (ثلاث سنوات من العمر وفقاً للمعايير التقنية) وعدم وجود اتصال بالإنترنت هما خيالان كبيران، وبناءً على هذه المعلومات فقد يقرر مسوقو السلع والخدمات عالية التقنية تجاوز عائلة وليامز على الرغم من ملفهم الديموغرافي الواعد.

أهداف التعلم

بعد قراءة هذا الفصل ، يجب أن تكون قادراً على:

1 - تذكر مبادئ التجزئة ، وبخاصة فيما يتعلق بسلوك الزبائن.

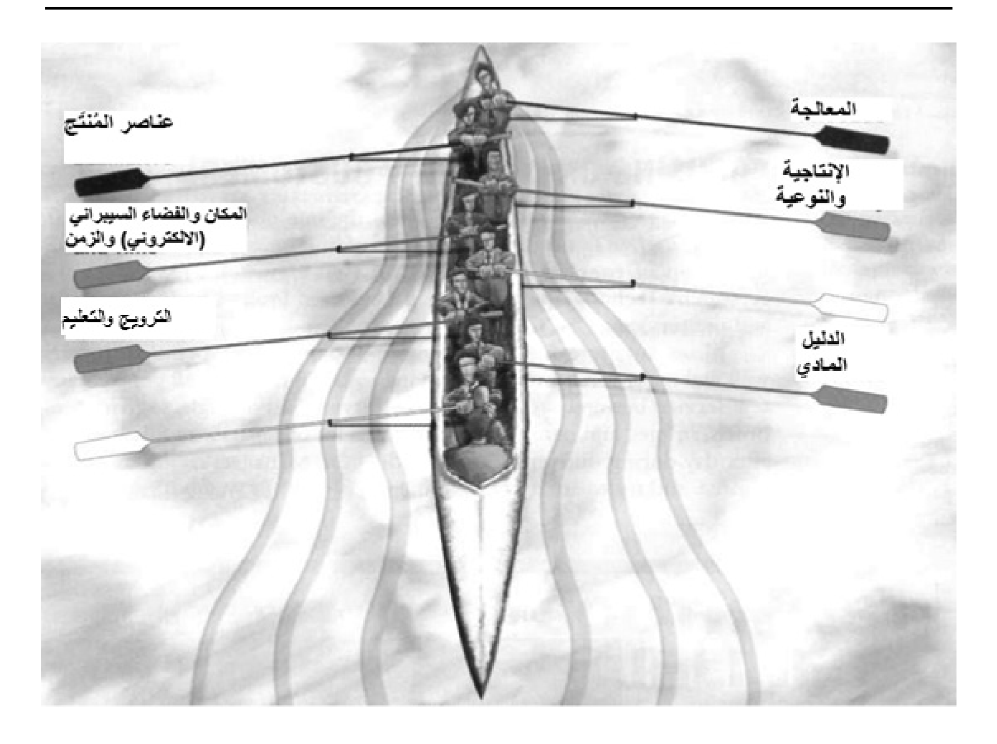
2 - صف الأنواع الثلاثة المختلفة من السمات التي يستخدمها المستهلكون لتقييم المنتجات وكيفية ارتباطها بعروض الخدمة.

3 - ناقش لماذا تؤثر خصائص الخدمة من مثل مراقبة النوعية ومشاكل السيطرة النوعية في عمليات تقييم المستهلك.

4 - وصف العلاقة بين توقعات الزبائن ورضائهم.

5 - شرح عملية الشراء للخدمات.

6 - إنشاء مخطط انسيابي بسيط يُظهر عملية الخدمة من منظور الزبائن.



التركيز على الزبائن المناسبين:

في هذا الفصل سنواصل معالجة السؤال القائل: من هم زبائننا وكيف يجب علينا أن نتعامل معهم؟ نبدأ بالاعتماد على المقالة القصيرة الافتتاحية لدينا بمزيد من المناقشة حول تجزئة السوق(*) (انظر الشكل 4-1 للاطلاع على وصف لنهج Technographics لشركة Forrester Research) ثم نلقي نظرة على كيفية قيام الأفراد بتقييم الخدمات وشرائها واستخدامها.

تحاول الشركات أكثر وأكثر تحديد أنواع الزبائن الذين يمكنها خدمتهم جيداً وجعلهم مخلصين بدلاً من محاولة أن يكون كل شيء لجميع الأفراد، لكن مع ذلك فإنه يمكن لعدد قليل نسبياً من شركات الخدمات البقاء على قيد الحياة من خلال خدمة شريحة(**) واحدة فحسب، وبخاصة إذا كانت من

(*) تجزئة السوق: هي عملية تقسيم السوق إلى مجموعات مختلفة يشارك فيها جميع الزبائن الخصائص ذات الصلة التي تميزهم عن الزبائن في القطاعات الأخرى

(**) الجزء: مجموعة من الزبائن الحاليين أو المحتملين الذين يتشاركون في الخصائص أو الاحتياجات أو سلوك الشراء أو أنماط الاستهلاك الشائعة

مثل الفنادق وشركات الطيران والمطاعم فإنه لديها قدرة كبيرة على شغلها ساعة بعد ساعة ويوماً بعد يوم خلال مواسم مختلفة من السنة، ويتوجب أن يكون المدراء الذين يواجهون هذه المشكلة مبدعين ومحاولة اجتذاب قطاعات جديدة تتناسب بشكل جيد مع قدرات الشركة.

	وسائل الترفيه	العائلة	المهنة
المتفائلون	**مدمني الكومبيوتر** إنهم يحبون عالم الإنترنت للترفيه وهم على استعداد للإنفاق لأحدث التقنيات	**مربيات العصر الجديد** أيضاً المنفقين الكبار ولكن ركزت على التكنولوجيا للاستخدامات المنزلية، من مثل جهاز كمبيوتر الأسرة.	**إلى الأمام بسرعة** هؤلاء المستهلكون هم أكبر المنفقين وهم في الغالب من محبي التكنولوجيا الجديدة في المكاتب المنزلية والاستخدام الشخصي.
المتفائلون	**أداة المنتزعين** كما أنهم يفضلون الترفيه عبر الإنترنت ولكن لديهم أموال أقل للانفاق عليه.	**الآمال الرقمية** العائلات ذات الميزانية المحدودة ولكنها لا تزال مهتمة بالتكنولوجيا الجديدة؛ ومرشحين جيدين للكمبيوتر أقل من ١٠٠٠ دولار.	**المضاربون التقنيون** يستخدمون التكنولوجيا من الهواتف الخلوية والصفحات إلى الخدمة عبر الإنترنت بشكل أساسي للحصول على هامش وظيفي.
المتشائمون	**مدمني وسائل الاعلام** يبحثون عن الترفيه ولا يمكنهم العثور عليه كثيراً عبر الإنترنت؛ لذلك يفضلون التلفزيون ووسائل الاعلام الأخرى.	**التقليديون** على استعداد لاستخدام التكنولوجيا، ولكن بطيئين في الترقية؛ ويستحقون الترقية غير المقنعة والإضافات الأخرى التي تستحق الدفع مقابلها.	**المصافحون** كبار السن من المستهلكين - عادة المدراء - الذين لا يلمسون أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم في العمل؛ ويتركون ذلك إلى المساعدين الأصغر سناً.
	Sidelined Citizens Not interested in technology.		

Data: Forrester Research Inc.

أقل ثراءً (رمادي) — أكثر ثراءً (فاتح)

الشكل 4-1: تقسيم الزبائن بالنسبة لاستخدام التكنولوجيا

Source: Paul C. Judge, "Are Tech Buyers Different? Business Week, 26 January 1998, 65

نسمع هذه الأيام بمصطلح «التسويق الشامل» أقل وأقل، وبدلاً من ذلك يكون الحديث عن «التركيز» أو «الاستهداف» أو «التخصيص الشامل»(*)، وتكمن وراء هذه الشروط فكرة تجزئة السوق التي تدعو إلى تقسيم أي

(*) التخصيص الشامل: هو تقديم خدمة مع عدد من عناصر المنتجات الفردية لعدد كبير من الزبائن بسعر منخفض نسبياً.

ســـوق معين إلى مجموعات أو قطاعات مميزة، ويعتبر التقسيم مفهوماً رئيساً في التسويق، لذلك إذا لم تكن قد درست سابقاً دورة تدريبية فإنه يرجى مراجعة الجوانب الرئيسية للتجزئة في المربع على الصفحات 78-79، وبينما يستكشف مقدمو الخدمات بدائل مبتكرة لإنشـــاء الخدمـــات وتقديمها وبخاصة تلك المتعلقة بالإنترنت والمكائن الآلية فإنهم يكتشفون أن الزبائن ليسوا جميعهم متقبلين بالتكنولوجيات الجديـــدة. لقد أدى هذا الموقف إلى تطوير مخططات تجزئة اســـتناداً إلى مدى اســـتعداد الزبائن وقدرتهم على اســـتخدام أحدث التقنيات، كما يتضح من مناقشتنا لإطار عمل Technographics الذي طورته شركة Forrester Research.

غالباً ما يعكس ســـلوك الفـــرد المواقف والمعتقدات الشـــخصية، فقد أظهرت الأبحاث الحديثة التي قام بها Parasuraman أن البعض من الخصائص الشخصية مرتبطة باســـتعداد الزبائن لقبول التقنيات الجديدة، وتتضمن هذه الســـمات الابتكار والرؤية الإيجابية للتكنولوجيا والاعتقاد بأن التكنولوجيا توافر مزيداً من التحكم والمرونة والكفاءة في حياة الأفراد . تشـــمل العوامل المرتبطة ســـلباً بتبني التكنولوجيا عدم الثقة والافتقار الملحوظ إلى السيطرة والشعور بأن التكنولوجيا تغمرها الشكوك والشك في ما إذا كانت التكنولوجيا ستعمل بشكل مرضٍ أم لا، ويتوجب على مقدمي الخدمات مراعاة هذه العوامل قبل تطبيق التقنيات الجديدة التي قد تؤثر ســـلباً في تقييمات الزبائن لتجربة الخدمة.

جذب كبار السن في شركة طيران ساوث ويست:

من مثل معظم شركات الطيران فإنه يمكن لشركة خطوط ساوث ويست الجوية Southwest أن تقســـم ركابها إلى مجموعتين عريضتين: رجال الأعمال والســـياح، وعلى الرغم من أن المســـافرين من رجال الأعمال يسافرون بشكل متكرر أكثر من معظم المســـافرين بغرض الترفيه، فإن الأخيرة تساعد في ملء الطائرة خارج ساعات العمل وتمكين ســـاوث ويست من تقديم خدمة أكثر

تكراراً وبأسعار أقل، إن الشريحة المستهدفة الكبيرة ضمن مجموعة الترفيه الواسعة هي الزبائن الأكبر سناً، الذين ينموون بأعداد مع تقدم السكان ولديهم الوقت والميل للسفر - ويمكنهم القيام بذلك في الأسعار المنخفضة للغاية في ساوث ويست.

مع ذلك فإن العديد من كبار السن ليسوا من ذوي الخبرة، وفي الواقع لم يطير البعض منهم من قبل في حياتهم، ولتشجيع هؤلاء الأفراد على الطيران فقد قامت ساوث ويست بإنشاء كتيب بعنوان «نصائح السفر لكبار السن» (انظر الغلاف المستنسخ) ، وهو تعليمي بطبيعته وليس ترويجياً يبدأ بالإشارة إلى أن شركة الطيران تقدم أسعاراً خاصة للأفراد الذين تبلغ أعمارهم 65 عاماً أو أكبر، ثم تواصل بالنصائح ذات النقاط المحددة حول التعبئة والسفر، وإجراء الحجوزات وتسجيل الوصول ولغة التكلم في أثناء السفر، ويختتم الكتيب بخريطة للولايات المتحدة تُظهر المدن التي تخدمها ساوث ويست، بالإضافة إلى عنوان المكتب الرئيس ورقم هاتف الخطوط الجوية وعنوان موقعها على شبكة الإنترنت.

تسعى شركة الطيران من خلال هذه الجهود إلى إزالة الغموض عن السفر الجوي وذلك بمساعدة كبار السن على الاستعداد للرحلة جواً، وشرح كل خطوة في ما هو يخص المسافر عديم الخبرة وهي عملية معقدة نسبياً، يشرح الكتيب أيضاً مصطلحات شائعة الاستخدام في السفر بالطائرة التي لم يتم سماع الكثير منها (من مثل وكيل بوابة (preboardor خارج المطار، وبهذه الطريقة سيعرف المسافرون الأكبر سناً ما يمكن توقعه وما لا يقل أهمية عن ذلك من المتوقع منهم . إن المعرفة تقلل من القلق ومن ثم فإنها تزيل أحد العوائق التي تحول دون تجربة شيء جديد، إلى الحد الذي يُقَيِم فيه قراء الكتيب النصيحة أن يقوموا بتجربة رحلة في ساوث ويست والاستمتاع بها فإنه يمكن أن تتوقع شركة الطيران إنشاء زبائن مخلصين لها وتحفيز الكلام الإيجابي عنها.



هل تحلم بالفرار لاستكشـاف تاريخ هذه الولايات المتحدة ومتعتها؟ تود شركة طيران ساوثويسـت أن تجعل الابتعاد سهلاً وممتعاً لمن هم في عمر 65 عاماً أو أكثر من خلال تقديم عدد من نصائح السفر لكبار السن الذين يحرصون على الحياة ومغامراتها!

فهم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم:

يقـوم الزبائن بشراء السـلع والخدمـات لتلبية احتياجـات(*) محددة، ويقومون بتقييم نتائج مشـترياتهم بناءً على ما يتوقعون الحصول عليه، وغالباً ما تكون الاحتياجات التي قد تمثل أساسـاً مفيداً للتجزئة متجذرة بعمق في عقـول الأفراد اللاواعية وقد تتعلق بقضايا الوجود والهوية على المدى الطويل . عندما يشـعر الأفراد بالحاجة فإنه يكون لديهـم الدافع لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك، وفي كثير من الحالات فإنه قد يُنظر إلى شراء سـلعة أو خدمة على أنها تقدم أفضل حل لتلبية حاجة معينة، بعد ذلك فإن المستهلكين قـد يقارنوا بين ما تلقوه مقابل ما توقعوه، وبخاصة إذا كان ذلك قد كلفهم المال أو الوقت أو الجهد الذي كان من الممكن تكريسه للحصول على حل بديل.

(*) الاحتياجات: اللاوعي ، والرغبات العميقة التي غالباً ما تهم قضايا الوجود والهوية على المدى الطويل.

مراجعة مبادئ تجزئة السوق:

يعد تجزئة السوق أمراً أساسياً لأي برنامج تسويقي مخطط له ومنفذ تقريباً، وأن مفهوم التجزئة يدرك أن الزبائن والآفاق في داخل السوق يختلفون باختلاف أبعادهم وأن ليس كل قطاع يمثل هدفاً مرغوباً لجهود التسويق التي تبذلها الشركة.

قطاعات السوق: يتكون القطاع من مجموعة من الزبائن الحاليين والمحتملين الذين يتشاركون في الخصائص أو الاحتياجات أو سلوك الشراء أو أنماط الاستهلاك الشائعة، ويجب أن تقوم عملية التجميع الفعالة بتجميع المشترين في قطاعات بطرائق تؤدي إلى أكبر قدر ممكن من التشابه على الخصائص ذات الصلة في داخل كل قطعة ولكن الاختلاف يكون في الخصائص نفسها بين كل قطعة، وهناك فئتان عريضتان من المتغيرات مفيدة في وصف الاختلافات بين القطاعات، فالأولى تتعامل مع خصائص المستخدم، والثانية تتعامل مع سلوك الاستخدام.

خصائص المستخدم: قد تختلف خصائص المستخدم من شخص لآخر بما يعكس الخصائص الديموغرافية (من مثل العمر والدخل والتعليم) والموقع الجغرافي والتخطيط النفسي (مواقف وقيم وأساليب الحياة وآراء صانعي القرار والمستخدمين)، ومتغير مهم آخر هو الفوائد المحددة التي يسعى الأفراد والمشترين من الشركات إلى استهلاك سلعة أو خدمة معينة.

سلوك الاستخدام: يتعلق سلوك الاستخدام بكيفية شراء منتج ما واستخدامه، ومن بين هذه المتغيرات هي متى وأين يحدث الشراء والاستهلاك والكميات المستهلكة («المستخدمون الكثيفون» دائماً ما تكون ذات أهمية خاصة للمسوقين)، وتواتر الاستخدام والغرض منه والمناسبات التي يحدث فيها الاستهلاك (يشار إليها أحياناً بإسم « تجزئة المناسبة »)، والحساسية لمتغيرات التسويق من مثل الإعلان والتسعير والسرعة وغيرها من ميزات الخدمة، وتوافر أنظمة التسليم البديلة.

الشريحة المستهدفة: بعد تقييم القطاعات المختلفة في السوق فإنه يتوجب على الشركة أن تركز جهودها التسويقية من خلال استهداف شريحة أو أكثر تتناسب بشكل جيد مع قدرات الشركة وأهدافها، وغالباً ما يتم تعريف الشرائح المستهدفة على أساس العديد من المتغيرات. على سبيل المثال قد يستهدف فندق في مدينة معينة الضيوف المحتملين الذين يتقاسمون خصائص المستخدم من مثل (1) السفر في رحلة عمل (التقسيم السكاني)، (2) زيارة الزبائن في داخل منطقة محددة حول الفندق (التقسيم الجغرافي)، و (3) على استعداد لدفع سعر غرفة يومي معين (استجابة المستخدم).

قضايا للبحث: عند دراسة السوق فإنه ينبغي أن يبحث مسوقي الخدمة عن إجابات لأسئلة من مثل:

1 - ما هي الطرائق المفيدة التي يمكن من خلالها تقسيم سوق خدمات شركتنا؟

2 - ما هي احتياجات القطاعات المحددة التي حددناها؟

3 - أي من هذه القطاعات يناسب بشكل أفضل مهمتنا المؤسسية وقدراتنا التشغيلية الحالية؟

4 - ماذا يرى الزبائن في كل شريحة من مزايا وعيوب شركتنا التنافسية؟ هل هذه العيوب قابلة للإصلاح؟

5 - في ضوء هذا التحليل، ما هو الجزء (القطاعات) المحدد الذي يجب أن نستهدفه؟

6 - كيف ينبغي أن نفرق جهودنا التسويقية عن جهود المسابقة لجذب أنواع الزبائن التي نريدها والاحتفاظ بها؟

7 - ما هي القيمة المالية طويلة الأجل لنا من الزبائن المخلصين في كل من القطاعات التي نخدمها حالياً (وتلك التي نود أن نخدمها)؟

8 - كيف ينبغي لشركتنا أن تبني علاقات طويلة الأمد مع الزبائن من القطاعات المستهدفة؟ وما هي الستراتيجيات اللازمة لخلق ولاء طويل الأجل؟

أنواع الاحتياجات:

حدد أبراهام ماسلو Abraham Maslow خمس فئات من الاحتياجات الإنسانية (الفسيولوجية والسلامة والحب والتقدير وتحقيق الذات) واقترح تلبية الاحتياجات الأساسية من مثل الغذاء والمأوى قبل أن يتم الوفاء بالاحتياجات الأخرى[3]، وعلى الرغم من أن الفقر وسوء التغذية ونقص السكن يبقون من القضايا الملحة في جميع أنحاء العالم بما في ذلك أمريكا الشمالية، فإن الاحتياجات الفسيولوجية لفترة طويلة لم تعد هي القضية الوحيدة لمعظم سكان البلدان الصناعية المتقدمة من مثل الولايات المتحدة وكندا.

إن الازدهار الأكبر يعني أن أعداداً متزايدة من الأفراد تسعى إلى تلبية الاحتياجات الاجتماعية وتحقيق الذات، وأن هذه الاحتياجات تخلق الطلب على السلع والخدمات الأكثر تطوراً، فعلى سبيل المثال كانت خدمات السفر والترفيه أحد المستفيدين الرئيسيين من زيادة الدخل المتاح، مما دفع العديد من الشركات إلى تطوير مجموعة متنوعة من حزم العطلات الجذابة، لكن مع ذلك ومع استمرار احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم في التطور، فإن صناعة الترفيه هي الأخرى تحتاج إلى تكييف عروضها وفقاً لذلك.

في أمريكا الشمالية وكما هو عليه الحال في المناطق المتقدمة الأخرى من العالم، فإن هناك أدلة على أن العديد من المستهلكين يصلون إلى النقطة التي يحصلون فيها على معظم السلع المادية التي يريدونها ويتحولون الآن إلى خدمات لسد احتياجات جديدة أو لا تزال غير مستوفاة، إن زيادة الإنفاق على الإجازات الأكثر تفصيلاً والرياضة والترفيه ووجبات المطاعم وغيرها من تجارب الخدمة تحظى بأولوية أكبر حتى على حساب الإنفاق بشكل طفيف على السلع المادية، ووفقاً لدانييل بيثامي Daniel Bethamy من American Express يريد المستهلكون «تجارب لا تُنسى لا أدوات»[4]، ويوافر هذا التحول في سلوك المستهلك ومواقفه فرصاً لشركات الخدمات التي تفهم الاحتياجات المتغيرة وتلبيهامع الاستمرار في تكييف عروضها مع مرور الوقت، فعلى سبيل المثال استفاد البعض من مزودي الخدمة الأذكياء من الاهتمام المتزايد بالرياضات

المتطرفة من خلال تقديم خدمات من مثل تسلق الجبال المصحوبة بمرشدين، والطيران المظلي، ورحلات التجديف بالمياه البيضاء، ومغامرات ركوب الدراجات الجبلية . وقد تم تقديم خدمات مالية جديدة (من مثل وسطاء الاستثمار عبر الإنترنت) للاستفادة من رغبة المستهلكين في المخاطرة بمستقبلهم المالي عن طريق التداول في سوق الأوراق المالية [5]، وتمتد فكرة تجارب الخدمة أيضاً إلى أوضاع الأعمال والصناعة، ضع في اعتبارك مثال المعارض التجارية الحديثة إذ بدأ العارضون بما في ذلك الشركات المصنعة في جذب اهتمام الزبون من خلال العروض التفاعلية وحتى الترفيهية[6].

التوقعات وكيف يتم تشكيلها:

تختلف توقعات[*] الزبائن حول ماهية الخدمة الجيدة من شركة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال وأنه على الرغم من أن الجراحة والمحاسبة البيطرية كليهما من الخدمات المهنية، فإن تجربة مقابلة المحاسب للحديث عن الإقرارات الضريبية الخاصة بك تميل إلى أن تكون مختلفة تماماً عن زيارة طبيب بيطري للحصول على علاج لمرض حيوانك الأليف، ومن المحتمل أيضاً أن تختلف التوقعات بالنسبة لمقدمي الخدمات من ذوي المواقع المختلفة في الصناعة نفسها، بينما يتوقع المسافرون خدمة بدون زخرفة لرحلة محلية قصيرة.

من المحتمل أيضاً أن تختلف التوقعات بالنسبة لمقدمي الخدمات من ذوي المواقع المختلفة في الصناعة نفسها، وعلى الرغم من أن المسافرين يتوقعون خدمة بدون زخرفة لرحلة داخلية قصيرة على متن شركة طيران مخفضة الخدمات، إلا أنهم وبلا شك سيكونون غير راضين تماماً عن المستوى نفسه من الخدمة على شركة طيران كاملة الخدمات تطير من لوس أنجلوس إلى سيدني أو من تورونتو إلى باريس حتى في الدرجة السياحية، ومن ثم فإنه من المهم جداً أن يفهم المسوقون توقعات الزبائن بشأن عروض خدمات شركاتهم الخاصة، لا سيما من حيث صلتها بعناصر منتجات محددة.

(*) التوقعات: هي المعايير الداخلية التي يستخدمها الزبائن للحكم على نوعية تجربة الخدمة.

عندما يقوم الزبائن الفرديون أو موظفو إدارة المشتريات في الشركة بتقييم نوعية الخدمة، فقد يحكمون عليها وفقاً لعدد من المعايير الداخلية التي كانت مونوعية قبل تجربة الخدمة[7]، إن نوعيـــة الخدمة (أو جودتها) المتصورة تنتج من الزبائن الذين يقارنون الخدمة التي يـــرون أنهم تلقوها مقابل ما يتوقعون الحصول عليه منها، وتميل توقعات الأفراد حول الخدمات إلى أن تتأثر بشـــدة بتجربتهم الســـابقة كزبائن - مع مُقدم خدمة معين ومع خدمات منافسة في الصناعة نفسها أو مع خدمات ذات صلة في صناعات مختلفة.

إذا لم يكن لدى الزبائن أي خبرة سابقة ذات صلة فإنهم قد يقومون بتوقع توقعاتهم المسبقة على عوامل من مثل التعليقات الشفهية أو القصص الإخبارية أو جهود التسويق التي تبذلها الشركة، وبمرور الوقت فقد تتطور معايير معينة لما يمكن توقعه من مقدمي الخدمات في داخل صناعة معينة، وكما ناقشنا في الفصل الثالث فإن الأدوار والبرامج النصية تســاعد في تعزيز هذه التوقعات لكل من الزبائن وموظفي الخدمة . تتأثر المعايير أيضاً بتجارب الزبائن والعوامل التي يتحكم فيها المُوَرِد من مثل الإعلانات والتســعير والمظهر المادي لمرفق الخدمة وموظفيه، وعلى ســبيل المثال فإن الأمريكيون لا يتوقعون اســتقبال البــواب والخادم لهم في موتيل من الدرجة السادســة، لكنهم بالتأكيد يفعلون ذلك في فندق ريتز-كارلتون Ritz-Carlton، حيث من المعروف أن مســتويات الخدمة أعلى من ذلك بكثير.

قد تختلف توقعات الزبائن أيضاً من صناعة إلى أخرى مما يعكس ســمعة الصناعة والخبرة السابقة، وفي العديد من البلدان يكون لدى الأفراد توقعات لمقــدمي الخدمات الحكومية أقل من توقعات الــشركات الخاصة، وقد تختلف التوقعات بين مجموعات سكانية مختلفة (على سبيل المثال: بين الرجال والنساء، والمســتهلكين الأكبر سناً والأصغر ســناً، أو العمال من ذوي الياقات الزرقاء مقابل العمال مــن ذوي الياقات البيضاء)، ولجعل الأمــور أكثر تعقيداً فإن التوقعات تختلف أيضاً من بلد إلى آخر، فعلى ســبيل المثال: على الرغم من أنه قد يكون من المقبول وغير المفاجئ أن يصل القطار متأخراً عدة ســاعات في

البعض من البلدان، إلا أن جداول السكك الحديدية دقيقة للغاية في سويسرا بحيث يتم قياس هامش الخطأ في ثوانٍ.

كلوب ميد Club Med يستجيب لاحتياجات الزبائن المتغيرة:

عندما أطلق Gilbert Trigano " كلوب ميد "Club Med في الخمسينيات، كان مفهوم قرى العطلات الذي يقدم طعاماً غير محدود وأنشطة رياضية لا حصر لها في محيط طبيعي رائع بسعر واحد فريداً من نوعه، وعكس أيضاً تغييراً كبيراً في السلوك الاجتماعي، ولقد أدرك Trigano ظهور شريحة جديدة من الشباب بين المستهلكين الفرنسيين والأوروبيين الآخرين الذين تأثروا بتزايد الثراء والقيم الأمريكية بدلاً من الشكليات التقليدية. قدم مفهوم Club Med شكلاً جذاباً من الهرب مع طابعه غير الرسمي وخدمة الزبائن الودية من أحد الموظفين المتحمسين، ولقد اجتذبت الأجواء حشوداً كانت في الأساس من الشباب والأثرياء والمتعلمين والعزاب، واستمتع هؤلاء الأفراد بالرياضة والسفر والمواقع الغريبة، لقد كان سوقاً مزدهراً.

بحلول أواخر الستينيات من القرن الماضي استحوذ Club Med بأسلوبه المجتمعي (الذي تضمن أكواخاً مشتركة وأنشطة جماعية وطاولات طعام كبيرة مصممة لكسر الحواجز الاجتماعية بين الضيوف) على روح العصر، وفي سبعينات وثمانينات القرن العشرين ومع استمرار نمو مستويات المعيشة والسلوك الباحث عن استمرار هذا النمو فقد أصبح الترفيه جزءاً أكثر أهمية في حياة الأفراد، وأن Club Med افتتح القرى الترفيهية في جميع أنحاء العالم، وتجسد تجربة الترفيه القصوى: إجازة باهظة الثمن نسبياً إما على الشاطئ أو في قرى التزلج الشتوية في الجبال.

بدأت المشاكل في الظهور بعد 10 سنوات، إذ ضعفت الحالة المالية للمجموعة وكان هناك انتقاد واسع النطاق بأن «مفهوم النادي» أصبح قديماً، ادعى النقاد أن الشباب أصبحوا الآن أكثر فردية ولم يعدوا يقدرون أنواع الأنشطة الجماعية التي اشتهر بها ,Club Med وأصبح العثور على زبائن جدد من الشباب أصعب بل أكثر صعوبة، وفي هذه الأثناء أصبح الزبائن الأكثر ولاء

في النادي أكبر سـناً ولهم اهتمامات واحتياجـات مختلفة، وبدلاً من البحث عن طرائق للحصول على المتعة من مثل «الأغاني الفردية» كان هؤلاء الضيوف قلقين بشأن ما يجب فعله مع أطفالهم في إجازة . إذ كانوا مهتمين أيضاً بتحقيق نمط حياة صحي بمـا في ذلك الطعام المغذي والتمارين منخفضة التأثير وغير ذلك من الطرائق لاستعادة الرفاهية الجسـدية والعاطفية، وبحلول عام 1990 كان الاسـتهلاك الواضح في الثمانينات يفسـح المجـال لمزيد من التركيز على القيمة مقابل المال، ولقد أدى ظهور رحلات سياحية بأسعار منخفضة وشاملة للجميع إلى تآكل قاعدة زبائن Club Med التقليدية، إلا أن النادي لم يخفض أسعاره استجابة لذلك.

تم طرد عائلة Trigano من الإدارة اليومية للشركة بعد خسائر كبيرة في عام 1996، وتم إحضار Philippe Bourguignon الذي حول ديزني لاند باريس لإحياء النـادي، وعلى حد تعبيره : «لقد حاول Club Med أن يكون كل شيء للجميع، ولكن عليك أن تختـار» كانت خطته هي تعزيز القيمـة مقابل المال وجذب الزبائن الأصغر سناً، وتمديد موسم العطلات من خلال تقديم خدمات من مثل الترفيه والرياضة، والمقاهي على مدار السنة وليس ببساطة خلال عطلة سنوية . كان هدفه هو تلبية احتياجات نوعين مختلفـين جداً من القطاعات – الأول هو السوق الأصغر سناً الواعي بالقيمة الذي لم ينجح Club Med في كسبه بعد، والثاني هو مجموعة الناضجين من الزبائـن الذين كانوا العمود الفقري للنجاح السابق في Club Med ولكن الذي أصبح ولاءه الآن في خطر.

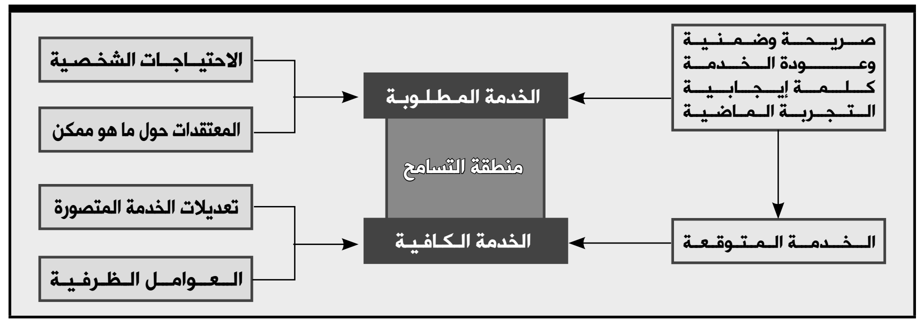
من أجل تلبية احتياجات المستهلكين الشباب فقد أغلق Bourguignon على الفور العديد من القرى غير المربحة وحول عدداً من القرى الأخرى إلى مخيمات منخفضة السعر تحمل علامة"Club Aquarius" ، كما أعيد تصميم مفهوم Club Med التقليدي حتى يكون أكثر استجابة لمتطلبات «راحة المخلوق» لكبار السن من الزبائن الحاليين . إن العديد من منتجعات Club Med تلجأ الآن للعائلات ولديها أنشطة خاصة لإبقاء الأطفال مشغولين بينما يستمتع الآباء بممارسة رياضة العدو التي تمس الحاجة إليها على الشاطئ أو التدليك في منتجع صحي.

مكونات توقعات الزبائن:

تتضمن توقعات الزبائن العديد من العناصر المختلفة، بما في ذلك الخدمة المطلوبة والخدمـــة الكافية والخدمة المتوقعة ومنطقة التســـامح التي تقع بين مســـتويات الخدمة المطلوبة والكافية[8]، يوضح النموذج الموضح في الشكل 4-2 كيف يتم تشكيل توقعات الخدمة المطلوبة والخدمة الكافية .

مســـتويات الخدمة المرغوبة والكافية: تُعرف نـــوع الخدمة التي يأمل الزبائن الحصول عليها بالخدمة المرغوبة(*)، إنه مســـتوى «يتمنى» - مزيج من ما يعتقد الزبائن أنه يمكن وينبغي تســـليمه في سياق احتياجاتهم الشخصية، لكن مع ذلك فإن معظم الزبائن واقعيـــين ويفهمون أن الشركات لا يمكنها دائماً تقديم مســـتوى الخدمة الذي يفضلونه، ومن ثم فإن لديهم أيضاً مستوى من التوقعات يطلق عليه «الخدمة الكافية»(**)، الذي يعرف بأنه المستوى الأدنى للخدمة التي سيقبلها الزبائن دون أن يكونوا غير راضين، ومن بين العوامل التي تحدد هذا التوقع هي العوامل الظرفية التي تؤثر في أداء الخدمة ومســـتوى الخدمة التي يمكن توقعها من موردين بديلين، وقد تعكس مستويات كل من توقعات الخدمة المرغوبة والكافية وعوداً صريحة وضمنية من قبل المُقَدِم للخدمة وتعليقات شفهية وخبرة الزبون السابقة (إن وجدت) مع هذه المؤسسة [9].

الشكل 4-2: العوامل التي تؤثر في توقعات خدمة الزبائن



Source: Adapted from Valarie A. Zeithaml, Leonard A. Berry, A. Parasuraman, “The Nature and Deteminants of Customer Expectations of Service,” Journal of the Academy of Marketing Science 21, no. 1 (1993): 1-12.

(*) الخدمة المرغوبة: إنها المستوى المأمول لنوعية الخدمة التي يعتقد الزبون أنه يمكنه تسلمها ويجب أن يتسلمها.

(**) الخدمة المناسبة: إنها الحد الأدنى لمستوى الخدمة الذي سيقبله الزبون دون أن يكون غير راضٍ.

مستوى الخدمة المتنبأ به: يُعرف مستوى الخدمة الذي يتوقع الزبائن استلامه فعلياً بالخدمة المتوقعة (*) التي تؤثر بشكل مباشر في كيفية تعريفهم «للخدمة المناسبة» في تلك المناسبة، فإذا تم التنبؤ بالخدمة الجيدة فإنه سيكون المستوى المناسب أعلى من التنبؤ بالخدمة الأقل. إن توقعات الزبائن من الخدمة قد تكون محددة الموقف، وعلى سبيل المثال من التجربة السابقة يتوقع الزبائن الذين يزورون متحفاً في أحد أيام الصيف أن يشاهدوا حشوداً أكبر إذا كان الطقس سيئاً عما إذا كانت الشمس ساطعة، لذا فإن الانتظار لمدة 10 دقائق «لشراء التذاكر في يوم بارد وممطر في الصيف قد لا يقل عن مستوى الخدمة المناسب.

منطقة التسامح: إن الطبيعة الموروثة للخدمات تجعل تقديم الخدمات المتسقة صعباً بين الموظفين في الشركة نفسها وحتى من جانب موظف الخدمة نفسه من يوم إلى آخر، ويطلق على المدى الذي يكون الزبائن على استعداد لقبوله هذا التغير بـ منطقة التسامح(**) (كما هو موضح في الشكل 4-2) . يؤدي الأداء الذي يقل عن مستوى الخدمة الكافي إلى الإحباط والاستياء، في حين أن الأداء الذي يتجاوز مستوى الخدمة المرغوب سوف يرضي الزبائن ويفاجئهم، مما يخلق «بهجة الزبون» التي ناقشناها سابقاً في هذا الفصل، وهناك طريقة أخرى للنظر إلى منطقة التسامح وهي التفكير في الأمر على أنه نطاق الخدمة الذي لا يولي الزبائن من خلاله اهتماماً واضحاً بأداء الخدمة، وعندما تقع الخدمة في خارج هذا النطاق فسوف يتفاعل الزبائن بشكل إيجابي أو سلبي.

يمكن أن تزداد منطقة التسامح أو تقل بالنسبة للزبائن الأفراد بناءً على عوامل من مثل المنافسة أو السعر أو أهمية سمات خدمة محددة، وغالباً ما تؤثر هذه العوامل في مستويات الخدمة الكافية (التي قد ترتفع أو تنخفض استجابة لعوامل الظرفية)، بينما تميل مستويات الخدمة المطلوبة إلى الارتفاع ببطء شديد استجابة لتجارب الزبائن المتراكمة . فَكِر في مالك شركة صغيرة

(*) الخدمة المتوقعة: هي مستوى نوعية الخدمة التي يعتقد الزبون أن الشركة ستقدمها له بالفعل.

(**) منطقة التسامح: هي النطاق الذي يكون الزبائن على استعداد فيه لقبول الاختلافات في تقديم الخدمة.

يحتاج إلى عدد من النصائح من محاسبها، وقد يكون مستوى خدمتها المثالي هو استجابة مدروسة في يوم العمل التالي، ولكن إذا قدمت الطلب في وقت العام عندما ينشغل جميع المحاسبين في إعداد الإقرارات الضريبية للشركات والفردية، فإنه من المحتمل أن تعرف من التجربة ألا تتوقع استجابة سريعة، وعلى الرغم من أن مستوى خدمتها المثالي قد لا يتغير، إلا أن منطقة تسامحها مع وقت الاستجابة قد تكون أوسع بكثير لأن لديها عتبة خدمة كافية.

كيف يُقَيِم الزبائن أداء الخدمة:

قد يصعب على المستهلكين تقييم أداء الخدمات (وبخاصة تلك التي تحتوي على القليل من الأدلة الملموسة) ونتيجة لذلك فإن هناك خطراً أكبر في إجراء عملية شراء تثبت أنها مخيبة للآمال، فإذا اشترى زبون سلعة مادية غير مرضية فعادة ما يمكنه إرجاع المُنتَج أو استبداله - على الرغم من أن هذا الإجراء قد يتطلب بذل جهد إضافي من جانب الزبون، إن هذه الخيارات ليست متاحة بسهولة مع الخدمات وعلى الرغم من إمكانية تكرار البعض منها . ضع في اعتبارك فئات الخدمة الأربعة المستندة إلى العمليات المقدمة في الفصل الثاني، وفي حالة خدمات معالجة الحيازة فإنه قد يكون تكرار الأداء خياراً مقبولاً . على سبيل المثال يمكن لخدمة التنظيف إعادة استدعاء المكتب إذا اشتكى الزبون من نوعية الوظيفة، وعلى النقيض من ذلك قد يكون من الصعب عكس خدمات معالجة الأفراد التي يتم تنفيذها على هيئات الأفراد، إذ أن قص الشعر السيئ يجب أن ينمو، وقد تدوم عواقب العملية الجراحية الخاطئة أو الوشم الضعيف مدى الحياة.

قد يكون من الصعب أيضاً «استبدال» خدمات معالجة التحفيز الذهني من مثل التعليم أو الترفيه الحي أو الأحداث الرياضية إذا كانت النوعية لا تلبي توقعات الزبائن، ولا يمكن للمسؤولين عن المسرح أن يطلبوا أموالهم بشكل واقعي إذا كان الممثلون يؤدون أدوارهم بشكل سيء أو كان السيناريو سيئاً، ولا يمكن لعشاق الرياضة توقع استرداد الأموال إذا لعب فريقهم المفضل بشكل سيء. (لكنهم يجدون طرائقاً لإعلام اللاعبين بعدم رضاهم! ولقد منعت إحدى

الجامعات مؤخراً الأفراد من الاستهجان في استاد كرة القدم عندما كان الفريق المضيف يلعب بشكل سيء) وبالمثل فإن الجامعات عادةً لا تعوض الطلاب عن خبراتهم الفائقة النوعية في الفصول الدراسـية. حتى لو سمحت الكلية للطلاب غير الراضـين بتكرار الفصول مجاناً مع مدرب مختلـف ، فإن هؤلاء الطلاب سيظلون يتحملون وقتاً إضافياً وتكاليف نفسية كبيرة. أخيراً تمثل الخدمات المستندة إلى المعلومات مخاطر للزبائن عندما تكون نوعية الخدمة غير مرضية، وقد لا يتم ملاحظة الأخطاء المصرفية أو المحاسبية حتى وقت لاحق، وهو الوقت الذي قد يكون قد حدث فيه تلفاً لسـمعة الزبون (على سبيل المثال: تم إرجاع شيك بدلاً من الدفع، أو تم تقديم إقرار ضريبي خاطئ)، إن الزبائن الذين يتلقون توصية استشـارية مشكوك فيها أو رأي طبي لديهم خيار البحث عن رأي ثانٍ ، لكن ذلك سيتطلب أموالاً إضافية ووقتاً وحتى تكاليف نفسية.

سلسلة من سمات المنتج:

كما أشرنا فإن أحد الاختلافات الأساسـية بين السلع والخدمات هو أن الخدمـات يصعب على الزبائـن تقييمها، وكما ذكرنا باختصـار فأنه يمكن تقسيم سمات المُنتَج(*) إلى خصائص البحث والتجربة والمصداقية[11] ، وسنقوم بتوسـيع مفهوم هذه الفئات الثلاث هنا، لأنها توافر إطاراً مفيداً لفهم كيفية قيام المستهلكين بتقييم أنواع مختلفة من عروض السوق، ويمكن وضع جميع المنتجات على سلسلة متتالية تتراوح بين «يسهل تقييمها» إلى «يصعب تقييمها» اعتماداً على ما إذا كانت عالية في سـمات البحث أو سمات التجربة أو سمات المصداقية، وكما هو مبين في الشكل 4-3، تقع معظم السلع المادية في اتجاه يسار الطيف، مع تقديم الخدمات إلى المنتصف أو اليمين.

سمات البحث: تميل السلع المادية إلى التأكيد على تلك السمات التي تتيح للزبائن تقييم المُنتَج قبل شرائـه، إن ميزات من مثل النمط واللون والملمس

(*) سمات المُنتَج: جميع الميزات الملموسة وغير الملموسة للسلعة أو الخدمة التي يمكن تقييمها من قبل الزبائن.

والذوق والصوت تتيح للمســـتهلكين المحتملين تجربـــة المُنتَج أو اختباره أو «اختبار القيادة» للمُنتج قبل الشراء . تساعد هذه السمات الملموسة الزبائن على فهم وتقييم ما سيحصلون عليه مقابل أموالهم وتقليل الشعور بعدم اليقين أو المخاطر المرتبطة بمناسبة الشراء، إن سلع من مثل الملابس والأثاث والسيارات والمعدات الإلكترونية والأطعمة هي عالية في سمات البحث(*).

الشكل 4-3: كيف تؤثر سمات المنتج في سهولة التقييم

Source: Adapted from Valarie A. Zeithmal, "How Consumer Evaluation Piocesses Differ Between Goods and services," in J. H. Donnelly and W. R. George, Marketing of Services (Chicago: American Marketing Association, 1981).

سمات الخبرة: عندما لا يمكن تقييم السمات قبل الشراء فإنه يجب على الزبائن «خبرة» الخدمة لمعرفة ما سيحصلون عليه، تندرج العطلات والعروض الترفيهية الحية والأحداث الرياضية والمطاعم ضمن فئة سمات الخبرة(**)، وعلى الرغم من أنه يمكن للأفراد فحص الكتيبات أو التمرير عبر مواقع الويب التي تصف وجهة العطلات أو مشاهدة أفلام السفر أو قراءة التقييمات من

(*) سمات البحث: هي خصائص المنتج التي يمكن للمستهلكين تقييمها بسهولة قبل الشراء.

(**) سمات الخبرة: هي ميزات أداء المنتج التي لا يمكن للزبائن تقييمها إلا أثناء تقديم الخدمة.

قبل خبراء السفر، إلا أنهم لا يستطيعون حقاً تقييم أو الشعور بالجمال الدرامي المرتبط بالتنزه في جبال روكي الكندية أو سحر الغوص في منطقة البحر الكاريبي حتى يقوموا بتجربة هذه الأنشطة فعلياً. كما لا يمكن للزبائن الاعتماد دائماً على المعلومات الواردة من الأصدقاء أو العائلة أو المصادر الشخصية الأخرى عند تقييم هذه الخدمات وما شابهها، لأن الأفراد المختلفين قد يفسرون أو يستجيبون للمنبهات نفسها بطرائق مختلفة، فكر في تجاربك الخاصة في متابعة توصيات الأصدقاء لمشاهدة فيلم معين، وعلى الرغم من أنك قد دخلت المسرح بآمال كبيرة ، إلا أنك قد تشعر بخيبة أمل بعد مشاهدة الفيلم إذا لم يعجبك .مثلما فعل أصدقاؤك

سمات المصداقية: إن خصائص المُنتَج التي يجدها الزبائن مستحيلة التقييم بثقة حتى بعد الشراء والاستهلاك تُعرف بسمات المصداقية(*)، وذلك لأن الزبون مُجبر على الثقة بأنه قد تم تقديم فوائد معينة على الرغم من أنه قد يكون من الصعب توثيقها. على سبيل المثال إن عدداً قليلاً نسبياً من الأفراد لديهم معرفة كافية بالأسواق المالية لتقييم ما إذا كان سمسار الأوراق المالية الذي لديهم يحصلون منه على أفضل عوائد ممكنة من أموالهم المستثمرة، ولا يمكن للمرضى عادة تقييم مدى أداء أطباء الأسنان لإجراءات الأسنان المعقدة، ويتوجب على معظم طلاب الجامعات ببساطة الإيمان بأن أساتذتهم يوفرون لهم تجربة تعليمية جديرة بالاهتمام!

الاستجابات الستراتيجية لصعوبات تقييم الخدمات:

تقع معظم البضائع على يسار السلسلة في الشكل 4-3 منذ أن كانت مرتفعة في خصائص البحث، فإن معظم الخدمات مع ذلك تميل إلى أن تكون مونوعية من المركز إلى يمين التواصل. يتعلق سبب ذلك باثنين من الاختلافات الأساسية بين السلع والخدمات التي ناقشناها في الفصل الأول: عدم مداواة أداء الخدمة وتغير المدخلات والمخرجات (مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى مشاكل

(*) سمات المصداقية: هي خصائص المُنتج التي قد لا يتمكن الزبائن من تقييمها حتى بعد الشراء والاستهلاك.

في مراقبة النوعية)، تمثل هذه الخصائص تحديات خاصة لسوق الخدمات، إذ تتطلب منهم إيجاد طرائق لطمأنة الزبائن وتقليل المخاطر المتصورة المرتبطة بشراء واستخدام الخدمات التي لا يمكن التنبؤ بأدائها وقيمتها بسهولة.

عدم وضوح أداء الخدمات: غالباً ما يحاول المسوقون الذين تتميز منتجاتهم بخبرة عالية في تقديم المزيد من سمات البحث لزبائنهم، إن أحد النُهُج هو تقديم نسخة تجريبية مجانية، وقد اعتمد البعض من مقدمي خدمات الكمبيوتر عبر الإنترنت هذه الستراتيجية. على سبيل المثال ، تقدم شركة AOL للمستخدمين المحتملين قرصاً مرناً مجانياً للبرامج وفرصة لتجربة خدماتها من دون مقابل لعدد معين من الساعات، وهذا يقلل من مخاوف الزبائن بشأن إبرام عقد مدفوع دون أن يتمكن أولاً من اختبار الخدمة، وتأمل AOL أن يتم «ربط» المستهلكين بخدماتها على الويب بحلول نهاية فترة التجربة المجانية.

إن الإعلان هو طريقة أخرى لمساعدة الزبائن على تصور فوائد الخدمة، وعلى سبيل المثال فإن الشيء الوحيد الملموس الذي يحصل عليه زبائن بطاقات الائتمان من الشركة هو بطاقة بلاستيكية صغيرة ، يتبعها كشف حساب على فترات زمنية شهرية، لكن هذا بالكاد هو جوهر الفوائد التي توافرها خدمة الاتصال المنخفضة هذه . فكر في إعلانات بطاقات الائتمان التي رأيتها مؤخراً، هل قاموا بالترويج للبطاقة نفسها أم أنها تتميز بمنتجات مثيرة يمكنك شرائها وأماكن غريبة يمكنك السفر إليها باستخدام بطاقتك؟ إن هذه الإعلانات تحفز اهتمام المستهلك من خلال إظهار دليل مادي على فوائد استخدام بطاقة الائتمان.

يواجه مقدمو الخدمات التي تتمتع بخصائص عالية في المصداقية تحدياً أكبر، وقد تكون فوائدها غير ملموسة بحيث لا يمكن للزبائن تقييم نوعية ما تلقوه حتى بعد شراء الخدمة واستهلاكها، وفي هذه الحالة يحاول المسوقون في كثير من الأحيان تقديم إشارات ملموسة للزبائن حول خدماتهم . إن المحترفين من أمثال الأطباء والمهندسين المعماريين والمحامين غالباً ما يعرضون الدرجات والشهادات الأخرى للسبب نفسه - فهم يريدون من الزبائن «رؤية»

بيانات الاعتمـاد التي تؤهلهم لتقديم خدمة الخبراء الـتي يمتلكونها، ولقد طورت العديد من الشركات الاحترافية مواقع ويب لإبلاغ الزبائن المحتملين بخدماتهم ، وتسـليط الضوء على خبراتهم ، وحتى إبراز المشـاركات السـابقة الناجحة.

مشـاكل التباين ومراقبة النوعية: إن استمرارية سمات المُنتَج في الشكل 4-3 لهـا آثاراً في خاصية خدمة مميزة أخرى – وهي درجة مشـاركة الزبائن في عملية الإنتاج، فغالباً ما تكون المنتجات الأعلى في سـمات البحث عبارة عن سـلع مادية يتم تصنيعها في مصنع من دون مشـاركة الزبـون، ثم يتم شراؤها واستهلاكها . ومن الأسـهل بكثير مراقبة النوعية في هذا الموقف، إذ يمكن مراقبة عناصر الإنتاج عن كثب وتحديد حالات الفشل قبل وصول المُنتَج إلى الزبون. وفي الواقع يدعي عدد من الشركات المصنعة من مثل موتورولا Motorola أنها قادرة على ضمان نوعية المُنتَج على مستوى ما يسمى ستة سيغما six-sigma - أي 99.999 في المئة! لكن مع ذلك فإن مراقبة النوعية للخدمات التي تندرج في نطاق الخبرة ومدى المصداقية هي معقدة بسبب مشاركة الزبائن في الإنتاج.

قد تتأثر تقييمات هذه الخدمات بتفاعـلات الزبائن مع الإعداد الفعلي للشركة والموظفين وحتى الزبائن الآخرين، فعلى سـبيل المثال قد تجمع تجربتك مع قصة شـعر بين انطباعك عن صالون تصفيف الشعر ومدى قدرتك على وصـف ما تريده لمصفف الشـعر، وقدرة المصمم على فهم مـا طلبته ومظهر الزبائـن الآخرين والموظفين في صالون، ويلاحـظ المصممون أنه من الصعب عليهم القيام بعمل جيد إذا ما كان الزبائن غير متعاونين.

إن العديد من خدمات الموثوقة لها خصائص ملموسـة قليلة وهي تعتمد على خـبرة مزود الخدمة المهنية لتقديم عرض جيد، في هذه الحالة فإنه يتوجب على مقـدمي الخدمة أن يكونوا قادرين على التفاعل مع الزبائن بشـكل فعال لإنتاج مُنتَج مرضٍ لهم، إذ يمكن أن تحدث المشـاكل عندما لا ينتج عن هذا التفاعل نتيجة تلـبي توقعات الزبائن على الرغم مـن أن مزود الخدمة قد لا يكون على خطأ.

يجب أن يعمل مقدمو الخدمة أيضاً بجد للحفاظ على مستويات ثابتة من النوعية، ويكون ذلك أكثر صعوبة عندما يتضمن الإنتاج تفاعلاً مباشراً مع موظفي الخدمة الذين من المحتمل أن يختلف أدائهم من يوم إلى آخر، لكن الزبائن لا يريدون اختلافات في النوعية كما يعلم مايكل فلاتلي Michael Flatley ، وهو المؤسس والمدير والراقص الأيرلندي المعروف بسيد الرقص . كما قال ذات مرة في مقابلة تلفزيونية : «إن الأفراد الذين يقودون مركباتهم لمئات الأميال لمشاهدة هذا العرض ... لا يريدون أن يعرفوا أنني في التاسعة والثلاثين تقريباً، ولا يريدون أن يعرفوا أن ساقي مصابة كما أنهم لا يريدون أن يعرفوا أنني أذهب للمنزل وأضع قدمي في الثلج، إنهم يريدون أن يعرفوا فقط أن ما يروه هو أفضل عرض على الإطلاق – في هذه الليلة وليس غداً!»[12]، إن إصرار فلاتلي على توفير أفضل أداء ممكن في كل مرة أسفر عن نتائج تحقق لشركته عروضاً مباعة في جميع أنحاء العالم، وغالباً ما يُظهر الجمهور تقديرهم من خلال منح الراقصات ترحيباً حاراً، ولقد انتقل فلاتلي مؤخراً من الرقص إلى إنتاج العروض معتمداً في ذلك على الراقصات الأصغر سناً لتقديم عروض مثيرة باستمرار.

التأمين التقدمي يسعد زبائنه:

إن شركة Progressive Insurance هي واحدة من أكبر كتاب التأمين على السيارات الخاصة للركاب في الولايات المتحدة، إذ تفخر الشركة بتقديم خدمة زبائن غير عادية وإنجازاتها في هذا المجال رائعة. تضمنت ابتكاراتها الرائدة في الصناعة الاستجابة الفورية Immediate Response - وهي أول خدمة مطالبات على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع في الصناعة،

وتطالب بممثلين يسافرون في سيارات الاستجابة الفورية (أدخلت في عام 1994) والتي يمكن أن تأتي مباشرة إلى مكان الحادث. النظر في السيناريو التالي:

إن موقع التصادم في تامبا Tampa - فلوريدا Florida ، كان فوضوياً ومتوتراً فقد تضررت شاحنتين، وعلى الرغم من أن الركاب لم ينزفوا في هذا الحادث إلا أنهم كانوا يرتجفون وخائفين، وقد وصل السيد لانس إيدجي Lance Edgy

وهـــو كبير ممثلي الادعاء في شركـــة Progressive إلى مكان الحادث بعد دقائق قليلة من التصادم حاملاً معه حافظة وكاميرا ومســـجل كاســـيت. قام بتهدئة الضحايا وتقديم المشـــورة لهم بشأن الرعاية الطبية ومحلات الإصلاح وتقارير الشرطة والإجراءات القانونية . ثم دعا الســـيد إيدجي السيد وليام مكاليستر William McAllister وهو حامل السياســـة التقدمي، إلى سيارة مكيفة الهواء مزودة بكراسي مريحة ومكتب وهاتفين خلويين، وحتى قبل إزالة شـــاحنتي القطر من الحطام فقد عرض الســـيد إيدجي Edgy على موكله تســـوية للقيمة الســـوقية لمجموعته 1988 ميركوري توباز Mercury Topaz، وصرح مكاليستر الذي لم يكن يبدو أنه كان مخطئاً في هذا الحادث بدهشة: «هذا شيء عظيم - يأتي شخص ما إلى هنا مباشرةً ويتولى المسؤولية- لم أتوقع ذلك على الإطلاق.“

تواصل شركة Progressive Insurance إيجاد طرائق جديدة لإسعاد زبائنها، فقد فاز موقعها على الإنترنت progressive.com مؤخراً بالجوائز الأولى للسنة الثانية على التوالي من G6mez.com (وهي شركة لقياس نوعية الإنترنت)، وقد تم الاستشهاد بالتقدم الذي حققته مفاجأة سارة لزبائنها من خلال الابتكارات الصديقة للمستهلكين وخدمة الزبائن الاستثنائية.

واجه وليام مكاليستر ، الضحية المؤسفة لحادث سير في السيناريو الموصوف أعلاه شـــيئاً غير عادي، لقد كان مسروراً فعلياً من الخدمة التي تقدمها شركة التأمين الخاصة به! ولكن ما هي البهجة؟ هل هي أكثر من مجرد مســـتوى عالٍ من الرضـــا؟ رأي واحد هو أن تحقيق البهجة يتطلـــب التركيز على ما هو غير معروف حالياً أو غير متوقع من قبل الزبون، وباختصار هي أنها أكثر من مجرد تجنب المشاكل - ستراتيجية «العيوب الصفرية». يعتقد مدراء الشركات من مثل شركـــة Progressive المعروفة بالتزامهما بالنوعية أن الرضا لا يكفي ، وإبداء تعليقات من مثل «يجـــب أن نأخذ النوعية بما يتجاوز رضا الزبائن» و «البقاء على قيد الحياة يعني أن على الشركات تقديم أكثر من رضا الزبائن. ”

تشـــير نتائج مشروع بحـــثي أجرتـــه Oliver و Rust و Varki [13] إلى أن البهجـــة هي وظيفة مـــن مكونات ثلاثة هي: (1) مســـتويات عالية من الأداء

بشكل غير متوقع، (2) الإثارة (على سبيل المثال: المفاجأة و الانفعال)، و (3) التأثير الإيجابي (على سبيل المثال: المتعة والفرح أو السعادة) . الرضا هو وظيفة من التوقعات الإيجابية غير الصحيحة (أفضل من المتوقع) والتأثير الإيجابي. يسأل هؤلاء الباحثون «ما إذا كانت البهجة وظيفة للمتعة غير المتوقعة بشكل مدهش، فهل من الممكن أن تكون البهجة واضحة في خدمات ومنتجات عادية حقاً من مثل تسليم الصحف أو جمع القمامة؟"

Source: Ronald Henkoff, "Service is Everybody's Business," Fortune, June 27, 1994; Progressive insurance Corporation Web site, www.progressive.com, January 2001.

كيف ترتبط النوعية المدركة بالرضا:

يتم استخدام مصطلحي «النوعية» و «الرضا» في بعض الأحيان بالتبادل، لكن البعض من الباحثين يعتقدون أن نوعية الخدمة المدركة هي مجرد مكون واحد من رضا الزبائن، وهو ما يعكس أيضاً مفاضلات السعر / النوعية ، والعوامل الشخصية والظرفية [14].

يمكن تعريف الرضا بأنه حكم يشبه الموقف بعد إجراء شراء أو سلسلة من تفاعلات المنتجات الاستهلاكية، تستند معظم الدراسات إلى نظرية أن تأكيد أو عدم تأكيد معايير المنتج قبل الاستهلاك هي المحدد الأساس للرضا [16]، وهذا يعني أن الزبائن لديهم معايير خدمة معينة في الاعتبار قبل الاستهلاك (توقعاتهم)، ومراقبة أداء الخدمة ومقارنتها بمعاييرهم ومن ثم تشكيل أحكام الرضا على أساس هذه المقارنة . يُعد الحكم الناتج هو «عدم التطابق السلبي» إذا كانت الخدمة أسوأ من المتوقع، والتخلص الإيجابي إذا كان أفضل من المتوقع، وتأكيداً بسيطاً كما هو متوقع، وعندما يكون هناك تأكيد إيجابي كبير بالإضافة إلى السرور وعنصر المفاجأة فإنه من المحتمل أن يُسعد الزبائن. بعد قراءة المقالة القصيرة حول Progressive Insurance (انظر الإطار)، وفكر في مُزود التأمين الخاص بك (إذا كان لديك واحد) ونوع الخدمة التي تتلقاها. هل أنت سعيد بالخدمة - أو حتى راضٍ عنها؟ ومع ذلك ، بمجرد أن يسعد الزبائن ، يتم رفع توقعاتهم، وسيكونون غير راضين إذا عادت مستويات الخدمة إلى المستويات السابقة، وسيستغرق الأمر المزيد من الجهد «لإسعادهم» في المستقبل.

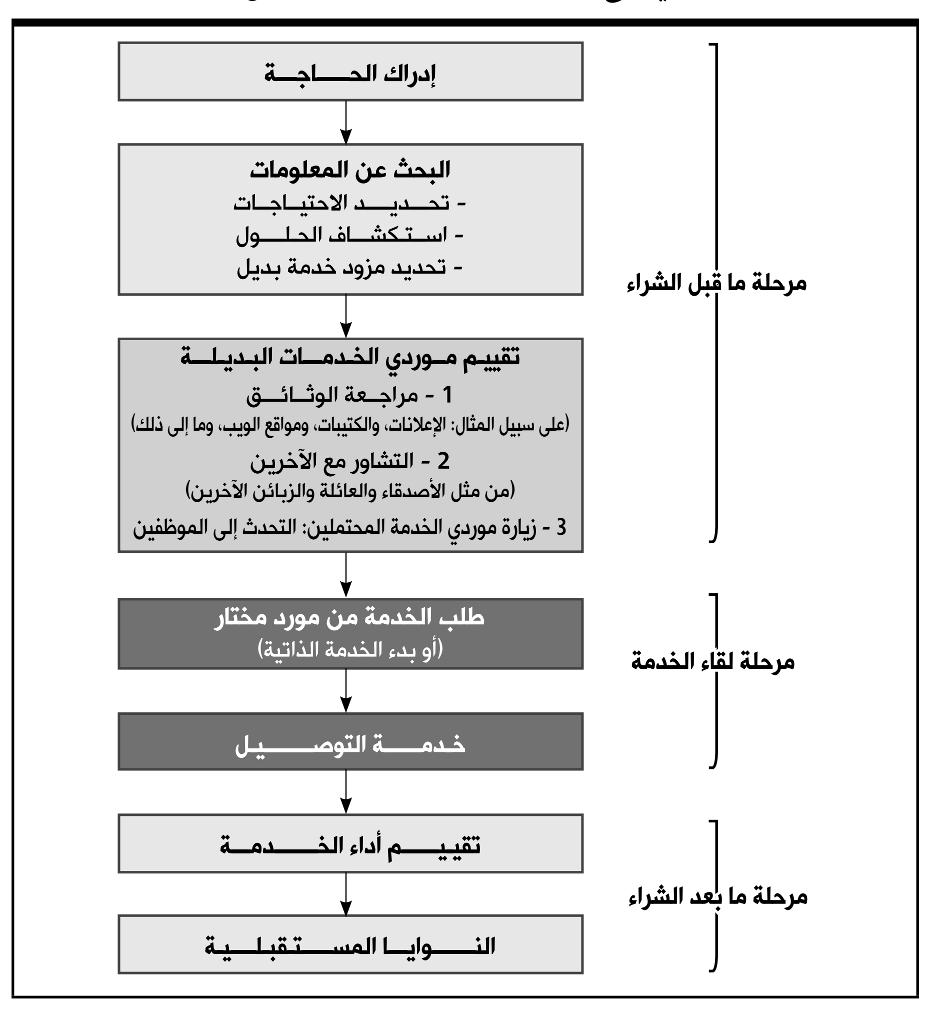
والســؤال هو لماذا يُعد الرضا مهماً لمــدراء الخدمة؟ هناك دليل على وجود روابط ســتراتيجية بين مســتوى رضا الزبائن والأداء العام للشركة، إذ وجد باحثون من جامعة ميشــيغان أنه في المتوســط ترتبط كل زيادة بنسبة 1% في رضا الزبائن بزيادة قدرها 2.37% في العائد على الاستثمار للشركة [19].

إن رضــا الزبائن أمر أســاسي لمفهوم التســويق. . . .ومن الشــائع الآن العثور على بيانات المهــام المصممة حول مفهوم الرضا وخطط التســويق وبرامج الحوافز التي تستهدف الرضا كهدف، واتصالات المستهلك التي تمنح الجوائز عن إنجازات الرضا في السوق.

يزعم البعض من المســوقين أن عبارة «الارتيــاح الخاص بك مضمون أو استعادة أموالك» أصبحت بمثابة وعد قياسي للعديد من الشركات، لكن مع ذلك فإن رضا الزبائن ليس غاية في حد ذاته وبدلاً من ذلك فإنها الوسيلة لتحقيق أهداف العمل الرئيسة . أولاً : يرتبط الرضا ارتباطاً وثيقاً بولاء الزبائن والتزام العلاقة، ثانياً : نشر الزبائن الراضين (الســعداء) كلمة إيجابية عن طريق الفم. أصبحوا يمشون ويتحدثون عن إعلانات المؤسسة التي اسعدتهم خدماتها مما أدى إلى خفض تكلفة جذب زبائن جدد، إن First Direct وهو بنك الهاتف الموضح في القصــة الافتتاحية للفصل الثالث حصل بالكامل على أعداد كبيرة من الزبائن الجدد من توصيات أصحاب الحســابات الحاليين. تعتبر التوصيات مهمة بخاصة لمقدمي الخدمات التي تتميز خدماتهم بسمات عالية في المصداقية من مثل شركات الخدمات المهنية، وعلى ســبيل المثال فإنه يصعب تقييم نوعية الخدمات القانونية والمحاسبية والاستشــارية والهندسية قبل الشراء، لذا فإن التعليقــات الإيجابية من قبل زبون راضٍ تقلل من مخاطر المشــتري الجديد. ثالثاً ، قد يكون الزبائن الراضين للغاية أكثر تســامحاً، ومن المرجح أن يعتقد الشــخص الذي تمتع بتقديم خدمة جيدة مرات عديدة في الماضي أن فشــل الخدمــة يمثل انحرافاً عن القاعدة، قد يســتغرق الأمــر أكثر من حادثة غير مرضية للزبائن المخلصين بشدة لتغيير تصوراتهم والنظر في التبديل إلى مُوَرِد بديل، وفي هذا السياق تعمل مستويات عالية من رضا الزبائن من مثل بوليصة تأمين ضد تأثير فشل واحد، وأخيراً فإن الزبائن السعداء أقل عرضة للعروض التنافسية من الزبائن الراضين أو غير راضين عن مزود الخدمة الحالي

عملية الشراء للخدمات:

عندمـــا يقرر الزبائن شراء خدمة تلبي احتياجات غير مســـتوفاة ، فإنهم يمرون عـــبر عملية شراء(*) معقدة، وتحتوي هـــذه العملية على ثلاث مراحل منفصلـــة: مرحلة ما قبل الشراء، ومرحلة مواجهـــة الخدمة، ومرحلة ما بعد الشراء، كل منها يحتوي على خطوتين أو أكثر (انظر الشكل 4-4).



الشكل 4-4: عملية الشراء: أنشطة الزبون في اختيار الخدمة وتقييمها

(*) عملية الشراء: هي المراحل التي يمر بها الزبون في اختيار الخدمة واستهلاكها وتقييمها.

مرحلة ما قبل الشراء:

يتـــم اتخاذ قرار شراء الخدمة واســـتخدامها في مرحلة ما قبل الشراء(*)، وتعد الاحتياجات والتوقعات الفردية جُد مهمة هنا لأنها تؤثر في البدائل التي ســـينظر فيها الزبائن، فإذا كان الشراء روتينياً وقليل المخاطر نســـبياً فإنه قد ينتقل الزبائن بسرعة إلى اختيار مزود خدمة معين واستخدامه، ولكن عندما يكون هناك الكثير على المحك أو على وشك استخدام الخدمة لأول مرة، فقد يقومون بإجراء بحث مكثف عـــن المعلومات (على النقيض من الطريقة التي تعاملـــت بها مع عملية التقديم في الكلية مقابـــل شراء البيتزا أو الهامبرغر!)، والخطوة التالية هي تحديد الموردين المحتملين ثم تقييم مزايا ومخاطر كل خيار قبل اتخاذ القرار النهائي.

إن هذا العنصر من المخاطر المتصورة له صلة خاصة بالخدمات ذات الخبرة العالية أو ســـمات المصداقية ومن ثم يصعب تقييمها قبل الشراء والاستهلاك، ومن المحتمل أن يواجه المستخدمون لأول مرة المزيد من عدم اليقين . تعكس تصـــورات المخاطر أحكام الزبائن حول احتمال حدوث نتيجة ســـلبية، فكلما كانت النتيجة المحتملة أســـوأ كلما زاد احتمال حدوثهـــا وزاد إدراك الخطر، ولقدر تم توضيح أنواع مختلفة من المخاطر المتصورة في الجدول 4-1.

(*) مرحلة ما قبل الشراء: هي المرحلة الأولى من عملية شراء الخدمة، إذ يحدد الزبائن البدائل، ويزنوا مقدار الفوائد والمخاطر وبعدها يتخذوا قرار الشراء.

الجدول 4-1: المخاطر المُدركة في شراء الخدمة واستهلاكها

نوع المخاطرة	أمثلة على مخاوف الزبائن
المخاطر الوظيفية (نتائج الأداء غير المرضية)	هل تعطيني هذه الدورة التدريبية المهارة التي أحتاجها للحصول على وظيفة أفضل؟
	هل سيتم قبول هذه البطاقة الائتمانية أينما ومتى أريد إجراء عملية شراء؟
	• هل سيتمكن المنظف الجاف من إزالة البقع من هذه السترة؟
المخاطر المالية (الخسارة النقدية والتكاليف غير المتوقعة)	هل سأخسر المال إذا قمت بإجراء الاستثمار الموصى به من قبل سمسار الأوراق المالية الخاص بي؟
	هل سأتكبد الكثير من النفقات غير المتوقعة إذا كنت سأذهب في هذه الإجازة؟
	هل سيتكلف إصلاح سيارتي أكثر من التقدير الأصلي؟
خطر مؤقت (إضاعة الوقت وعواقب التأخير)	• هل يتوجب علي الانتظار في الطابور قبل دخول المعرض؟
	• هل ستكون الخدمة في هذا المطعم جُد بطيئة لدرجة أن أحدهم سيتأخر عن لقائي بعد الظهر؟
	• هل سيتم الانتهاء من التجديدات لحمامنا قبل أن يأتي أصدقاؤنا للإقامة معنا؟
الخطر الجسدي (إصابة شخصية أو تلف الممتلكات)	• هل سأتضرر إذا ذهبت للتزلج في هذا المنتجع؟
	• هل ستتلف محتويات هذه الحزمة في البريد؟
	• هل سأمرض إذا سافرت إلى الخارج في إجازة؟
الخطر النفسي (المخاوف الشخصية والعواطف)	• كيف يمكن التأكد من أن هذه الطائرة لن تتعطل؟
	• هل سيجعلني المستشار أشعر بالغباء؟
	• هل أن تشخيص الطبيب يزعجني؟
المخاطر الاجتماعية (كيف يفكر الآخرون ويتفاعلون)	• ماذا سيفكر أصدقائي في حال علموا ببقائي في هذا الفندق الرخيص؟
	• هل اختار أقاربي الذين وافقوا على المطعم لتناول العشاء على لم شمل الأسرة؟
	• هل سيوافق زملائي في العمل على اختيار شركة محاماة غير معروفة؟

نوع المخاطرة	أمثلة على مخاوف الزبائن
الخطر الحسي (التأثيرات غير المرغوب فيها على أي من الحواس الخمس)	• هل سأحصل على منظر لموقف السيارات من غرفتي ، بدلاً من الشاطئ؟
	• هل سيكون السرير غير مريح؟
	• هل سأبقى مستيقظاً من الضوضاء من الضيوف في الغرفة المجاورة؟
	• هل سأشم في غرفتي رائحة دخان السجائر الذي لا معنى له؟
	• هل سأذوق القهوة في وجبة إفطار مثيرة للاشمئزاز؟

عندما يشعر الزبائن بعدم الارتياح تجاه المخاطر فإنه بإمكانهم استخدام مجموعة متنوعة من الطرائق لتقليلها خلال مرحلة ما قبل الشراء، وفي الواقع فإنه ربما جربت البعض من الستراتيجيات الآتية للحد من المخاطر بنفسك قبل أن تقرر شراء خدمة:

1 - طلب معلومات من مصادر شخصية محترمة (الأسرة والأصدقاء والأقران).

2 - الاعتماد على شركة ذات سمعة جيدة.

3 - البحث عن الضمانات والمبررات.

4 - زيارة مرافق الخدمة أو تجربة جوانب الخدمة قبل الشراء.

5 - سؤال الموظفين من ذوي المعرفة عن الخدمات المنافسة.

6 - فحص العظة الملموسة أو غيرها من الأدلة المادية.

7 - استخدام الويب لمقارنة عروض الخدمة.

إن إحدى الستراتيجيات للمساعدة في تقليل المخاطر التي يتصورها الزبائن تتمثل في تثقيفهم حول ميزات الخدمة، ووصف أنواع المستخدمين الذين يمكنهم الاستفادة منها وتقديم المشورة حول كيفية الحصول على أفضل النتائج.

خدمة مرحلة المواجهة :

بعد اتخاذ القرار بشراء خدمة معينة، يواجه الزبائن جهة اتصال واحدة أو أكثر مع مزود الخدمة الذي اختاروه، وغالباً ما تبدأ مرحلة مواجهة الخدمة(*) بتقديم تطبيق ما أو طلب حجز أو تقديم طلب، وكما رأينا في الفصل الثالث، قد تتخذ جهات الاتصال شكل التبادلات الشخصية بين الزبائن وموظفي الخدمة، أو التفاعلات غير الشخصية مع المعدات أو أجهزة الكمبيوتر . وفي الخدمات عالية الاتصال من مثل المطاعم والرعاية الصحية والفنادق ووسائل النقل العام، فإنه قد يشارك الزبائن بنشاط في عملية خدمة واحدة أو أكثر، وغالباً ما يواجهون مجموعة متنوعة من العناصر في أثناء تقديم الخدمة وكل منها قد يوافر أدلة على نوعية الخدمة.

بيئات الخدمة: تشمل جميع الخصائص الملموسة التي يتعرض لها الزبائن، إن مظهر المباني الخارجية والديكورات الداخلية وطبيعة الأثاث والمعدات ووجود أو غياب الأوساخ أو الرائحة أو الضوضاء ومظهر وسلوك الزبائن الآخرين يمكن أن يخدموا جميعاً في تشكيل التوقعات والتصورات **عن نوعية الخدمة.**

موظفو الخدمة: يعد موظفو الخدمة العامل الأكثر أهمية في معظم مواجهات أو لقاءات الخدمة عالية الاتصال، إذ يكون لديهم تفاعلات مباشرة وجهاً لوجه مع الزبائن، ولكن يمكن أن يؤثروا أيضاً في تقديم الخدمات في حالات منخفضة الاتصال من مثل تقديم الخدمات عبر الهاتف. وغالباً ما يتوقع الزبائن ذوو المعرفة أن يتبع الموظفون نصوصاً محددة في أثناء مواجهة الخدمة، وأن الانحرافات المفرطة عن هذه النصوص يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا، وأن التعامل مع لقاءات الخدمة بفعالية من جانب الموظف عادة ما يجمع بين المهارات المكتسبة والنوع الصحيح من الشخصية.

خدمات الدعم: تتكون خدمات الدعم من المواد والمعدات بالإضافة إلى جميع عمليات ما وراء الكواليس التي تتيح لموظفي المرحلة الأمامية

(*) مرحلة مواجهة الخدمة: هي المرحلة الثانية في عملية شراء الخدمة وفيها يتم تقديم الخدمة من خلال التفاعلات بين الزبائن ومزود الخدمة.

القيام بعملهم بشـــكل صحيح، إن هذا العنصر مهـــم للغاية وذلك لأن العديد من موظفي الاتصال بالزبائن لا يمكنهم أداء وظائفهم بشـــكل جيد دون تلقي خدمات داخلية من موظفي الدعم، ووفقاً لبديهية شركة خدمات قديمة: «إذا كنت لا تخدم الزبون ، فأنت تخدم شخصاً ما [21]».

زبائن آخـــرون: عندما يســـتخدم الزبائن خدمات معالجـــة الأفراد أو التحفيز الذهني، فإنهم غالباً ما يجدون أنفسهم على مقربة من الزبائن الآخرين، وقد تُملأ غرف الانتظار في عيـــادة طبية مع المرضى الآخرين، وعادة ما تحمل القطـــارات أو الحافـــلات أو الطائرات العديد من الـــركاب في وقت واحد مما يتطلب من المســـافرين الجلوس بجانب الغرباء . وبالمثل تقدم المطاعم للعديد من المســـتفيدين في وقت واحد، وســـتجذب مسرحية أو فيلماً ناجحاً جمهوراً كبيراً (في الواقع - يعد غياب جمهور علامة ســـيئة!)، لكن ولسوء الحظ فإن البعض مـــن هؤلاء الزبائن الآخريـــن يتصرفون أحياناً بشـــكل سيء ومن ثم ينتقصـــون من تجربة الخدمة، يحتاج المدراء إلى توقـــع من مثل هذه الحوادث ووضع خطط للطوارئ لكيفية التعامل مع الأنواع المختلفة من المشـــاكل التي قد تحدث.

مرحلـــة ما بعد الشراء: خلال مرحلة ما بعـــد الشراء(*)، يواصل الزبائن عمليـــة بدأوها في مرحلـــة مواجهة الخدمة - تقييم نوعيـــة الخدمة ورضاهم أو عدم رضاهم عن تجربة الخدمة، ســـتؤثر نتيجة هـــذه العملية على نواياهم المستقبلية من مثل ما إذا كانوا سيظلون مخلصين للمزود الذي قدم الخدمة أم لا، وما إذا كان ســـيتم تمرير توصيات إيجابية أو سلبية لأفراد الأسرة وغيرهم من الزملاء.

يقوم الزبائن بتقييم نوعية الخدمة من خلال مقارنة ما توقعوه مع ما يرون أنهم قد تلقـــوه، فإذا تم الوفاء بتوقعاتهم أو تجاوزوها فإنهم ســـيعتقدون أنهم تلقوا خدمة عالية النوعية، فإذا كانت علاقة الســـعر / النوعية مقبولة وكانت

(*) مرحلة ما بعد الشراء: هي المرحلة النهائية في عملية شراء الخدمة، إذ يقوم الزبائن بتقييم نوعية الخدمة ورضاهم أو عدم رضاهم عن نتيجة الخدمة.

العوامل الظرفية والشخصية إيجابية فإنه من المحتمل أن يكون هؤلاء الزبائن راضين. نتيجة لذلك فإنه من المرجح أن يقوموا بإجراء عمليات شراء متكررة وأن يصبحوا زبائن مخلصين، ومع ذلك إذا كانت تجربة الخدمة لا تلبي توقعات الزبائن فقد يشكون من سوء نوعية الخدمة أو المعاناة في صمت أو تبديل مقدمي الخدمات في المستقبل [22].

تعيين تجربة خدمة الزبائن:

من أجل تصميم خدمة تلبي توقعات زبائنها أو تتجاوزها فإن مقدمي الخدمات ليسوا بحاجة إلى معرفة ما يريده الزبائن فحسب، ولكن هم بحاجة أيضاً لفهم طبيعة تجاربهم الفعلية وبخاصة خلال مرحلة مواجهة الخدمة. في بيئات الخدمة عالية الاتصال الشائعة في معظم خدمات معالجة الأفراد يصل الزبائن عادةً إلى موقع خدمة بتوقعات معينة، لكن مع ذلك فإنه قد يتشكل سلوكهم اللاحق بواسطة طبيعة البيئة المادية والموظفين الذين يواجهونهم، والتسلسل الذي تحدث به الأنشطة المختلفة والأدوار التي يتوقع أن يلعبوها، إذ تشير الأبحاث الحديثة إلى أن توقعات المستهلكين يتم تحديثها باستمرار في أثناء مواجهة الخدمة، مع إجراء تقييمات نهائية لنوعية الخدمة تعكس هذه التوقعات المحدثة، بدلاً من التوقعات التي عقدت قبل بدء اللقاء [23].

غالباً ما يكون المدراء وموظفو الخدمة غير مدركين للمدى الكامل لخبرات خدمة الزبائن، إذ تتمثل الطريقة الفعالة لاكتساب نظرة ثاقبة حول سلوك الزبون أثناء تقديم الخدمة في إنشاء وصف بالتتابع للخطوات التي يمر بها كل من الزبائن والموظفين في بيئة خدمة معينة، ويمكن إظهار هذه الخطوات بصرياً باستخدام أداة تسمى المخطط الانسيابي(*). ومن خلال تحديد كل اتصال بين الزبائن ومزود الخدمة فإنه يمكن لمخططات التدفق أن تسلط الضوء على المشاكل والفرص في عملية تقديم الخدمة لأنها تؤثر في الزبائن خلال أنشطة المرحلة الأمامية، وقد تشير أيضاً إلى الحاجة إلى فحص عمليات دعم ما خلف الكواليس.

(*) المخطط الانسيابي: هو تمثيل مرئي للخطوات المتضمنة في تقديم خدمة الزبائن.

تطوير مخطط انسيابي:

يمكن تطبيق التخطيط الانسيابي بشكل مفيد على أي نوع من أنواع الخدمة والتقنية ذات الصلة بكل من بيئات الخدمة عالية الاتصال ومنخفضة الاتصال، إن أهداف التمرين هي ثلاثية:

1 - فهم كل خطوة في العملية التي تشكل تجربة الزبون الشاملة مع الخدمة .

2 - تحديد ما يواجهه الزبائن مع مختلف موظفي الخدمة، والمرافق المادية المحددة، والمعدات.

و 3 - القيام بربط سلوك الزبائن وخبراتهم في كل خطوة بالأنشطة ما وراء الكواليس اللازمة لإنشاء خدمة عالية النوعية في المرحلة الأمامية من الأزياء في الوقت المناسب[24].

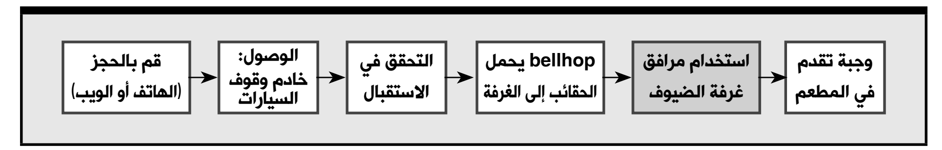
يبدأ تطوير مخطط انسيابي بتحديد كل تفاعل يقوم به نوع معين من الزبائن عند استخدام خدمة معينة، يحتاج المدراء إلى التمييز بين المُنتَج الأساسي وعناصر الخدمة الإضافية التي ناقشناها في الفصل الثاني، وفي الواقع فإن التخطيط الانسيابي يُعد طريقة مفيدة للغاية لمعرفة ما هي هذه العناصر التكميلية فعلياً، ويجب أن تظهر التفاعلات بالتسلسل الذي تحدث فيه عادة، يشبه تقديم الخدمة نهراً يتدفق عبر الزمن: تتم البعض من الأنشطة «في اتجاه المنبع» و «في أماكن أخرى» في اتجاه مجرى النهر، وفي كل خطوة يتعين على الإدارة أن تسأل: ماذا يريد الزبائن حقاً (ربما يرغبون في تسريع هذه الخطوة أو حتى تجنبها تماماً)؟ ما هي توقعاتهم؟ وأين هو احتمال الفشل في هذه الخطوة؟

دعنا نوضح مخطط انسيابي باستخدام نموذج مبسط لخدمة يمكن أن يتصل به معظم القراء بسهولة إلى حد ما: الإقامة في الفندق (الشكل 4-5). كما هو الحال مع العديد من الخدمات فإن أول لقاء للزبون «مع فندق يتضمن خدمة تكميلية بدلاً من المنتج الأساسي (الذي يتم تأجيره بشكل أساسي لغرفة نوم للنوم الليلي) . تتمثل الخطوة الأولى بالنسبة لمعظم المسافرين بغرض الأعمال في إجراء الحجز، وقد يتم اتخاذ هذا الإجراء لبعض الوقت قبل أن تتم الزيارة فعلياً وهي عادةً ما تحدث عبر الهاتف أو عبر الإنترنت.

عند الوصول سيحتاج الضيوف الذين يسافرون بالسيارة إلى إيقاف السيارة (ربما يقوم الخادم بعمل ذلك من أجلهم)، والخطوة التالية هي تسجيل الوصول في مكتب الاستقبال، وبعد ذلك قد يعرض الموظف حمل الحقائب ومرافقة الضيوف إلى غرفهم، ومن ثم تحدث أربعة لقاءات خدمة حتى قبل وصول الضيوف إلى غرفهم! قبل الانعزال لليلة ، قد يختار الضيف استخدام العديد من الخدمات الأخرى من مثل العشاء في أحد المطاعم أو مشاهدة فيلم مدفوع الثمن، وبعد ذلك قد يطلب الضيوف من خدمة الغرف تقديم وجبة الإفطار، وبعد ذلك يمكن للضيوف إجراء مكالمات هاتفية قبل تسجيل المغادرة وطلب الخادم لاستعادة سياراتهم من مرآب السيارات.

في هذا المخطط الانسيابي يتم وصف تجربة الزبون بشكل مبسط كسلسلة من الصناديق في تسلسل خطي، لاحظ أن المُنتج الأساسي (هو سرير لقضاء ليلة) محاط بمجموعة متنوعة من الخدمات الإضافية، وقد يستخدم البعض من نزلاء الفندق خدمات إضافية أكثر من تلك الموضحة في المخطط الانسيابي، بينما يستخدم البعض الآخر خدمات أقل . تجري مجموعة متنوعة من الأنشطة خلف الكواليس أيضاً لكن هذه الأنشطة لا تظهر هنا، وفي الواقع فإنه يتم دعم كل مرحلة من مراحل الخطوة من خلال سلسلة من أنشطة الكواليس، بما في ذلك تعيين الموظفين وصيانة المرافق والمعدات والتقاط المعلومات وتخزينها ونقلها، وفي أثناء قيامك بمراجعة هذا المخطط الانسيابي ، اسأل نفسك: في أي نقاط قد يفسد الأداء الضعيف من قبل الموظفين أو سوء السلوك من قبل الزبائن الآخرين تجربة النزيل؟ وبصفتك مدير الفندق : ما هي الستراتيجية التي ستخططها لتوقع من مثل هذه المشاكل وتعالجها؟

الشكل 4-5: تخطيط زيارة الزبون إلى الفندق



قيمة المخطط الانسيابي:

يجد المسوقون أن المخطط الانسيابي مفيد بخاصة لتحديد النقطة (النقاط) في العمليـــة التي يســـتخدم فيها الزبون الخدمة الأساســـية وتحديد الخدمات الإضافية المختلفة التي تشكل حزمة الخدمات الشاملة.

على الرغم من أن البعض من لقاءات الخدمة جُد قصيرة وتتألف من بضع خطوات تســـليم منفصلة (من مثل ركوب سيارة أجرة أو قصة شعر بسيطة) إلا أن البعـــض الآخر منها قد يمتد على فترة زمنيـــة أطول ويتضمن خطوات متعددة . قد تمتد وجبة مطعم على مهل لمدة ساعتين أو أكثر، في حين أن زيارة حديقة الملاهي قد تستمر طوال اليوم، من الوصول إلى المغادرة ، ومن المحتمل أن تستغرق الزيارة التي اســـتغرقت ليلة واحدة المذكورة أعلاه ما لا يقل عن 12 إلى 14 ســـاعة ؛ والخطوة الأولى وهي الحجز قد تستغرق أياماً أو حتى أسابيع قبل الوصول.

عندمـــا يتفاعل الزبائن مع ممثلي شركة الخدمات ، وأنظمة التســـليم غير الشـــخصية من مثل مواقع الويب ، والبيئة المادية لمواجهة الخدمة، وفي بيئات عاليـــة الاتصال العالية فـــإن الزبائن الآخرين يتعرضـــون لمعلومات يمكن أن تؤثر في توقعاتهم وتوقعاتهم لتقييمـــات الخدمة. في الفصل الثالث كنا قد استخدمنا مصطلح «لحظات الحقيقة» لتسليط الضوء على أهمية الانطباعات التي خلقتها اتصالات مســـافري شركات الطيران مـــع الموظفين قبل الرحلة وأثنائها وبعدها، والســـؤال الرئيسي للمدراء هو ما إذا كانت توقعات الزبائن تتغير في أثناء تقديم الخدمات في ضوء النوعية المتصورة للخطوات المتسلسلة في العملية (قد ترغب في التفكير فيمـــا إذا كانت انطباعاتك وتوقعاتك تتغير خلال أداء الخدمة الممتد)، ومـــن الناحية المثالية فإنه يجب أن تحاول شركات الخدمات تقديم أداء عالي باستمرار في كل خطوة من خطوات تقديم الخدمات، ولكن في الواقع فإن العديد من عروض الخدمة هي غير متسقة.

من الصعب تحســـين نوعية الخدمة والإنتاجية ما لم تفهم تماماً مشاركة الزبون في بيئة خدمة معينة، وغالباً ما يكون تسريع العمليات والتخلص من

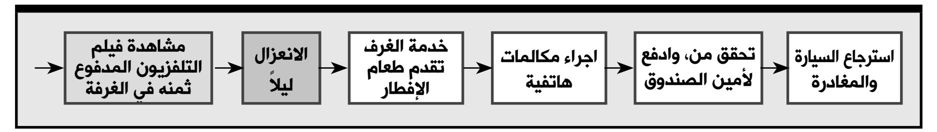
الخطوات غير الضرورية لتجنب الوقت الضائع والجهد طرائقاً مهمة لتحسين القيمة المدركة للخدمة . عندما سنأتي لمناقشة تصميم خدمات جديدة في الفصل الثامن فإننا سنقدم نسخة أكثر تنظيماً من المخطط الانسيابي المعروف بإسم مخطط الخدمة الذي يتضمن ما يحدث خلف الكواليس وبعيداً عن أنظار الزبون.

استنتاج :

تكون شركات الخدمات الناجحة على دراية جيدة بزبائنها وهي انتقائية بشأن الاحتمالات التي تستهدفها، ويكمن وراء هذا التركيز مفهوم تجزئة السوق الذي يجمع كل من المستهلكين الأفراد والمشترين من الشركات وفقاً لاحتياجاتهم المعلنة أو الضمنية أو سلوكهم الملحوظ أو المُبلغ عنه أو استعدادهم لاستخدام التكنولوجيا أو المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالتسويق.

إن الحصول على فهم أفضل لكيفية قيام الزبائن بتقييم الخدمات واختيارها واستخدامها وأحياناً إساءة استخدامها يجب أن يكمن في صميم الستراتيجيات لتصميم مُنتَج الخدمة وتقديمه، كما أن له تأثيرات في اختيار عمليات الخدمة وتقديم الأدلة المادية واستخدام الاتصالات التسويقية - وليس أقلها للأغراض التعليمية، وتؤدي العديد من الخصائص المميزة للخدمات (خاصة مشاكل عدم مطابقة النوعية ومراقبة النوعية) إلى إجراءات تقييم الزبائن التي تختلف عن تلك المشاركة في تقييم السلع المادية.

ونظراً لأن عمليات تقييم المستهلك وشرائه للعديد من الخدمات هي معقدة فإن مدراء الخدمات بحاجة إلى فهم كيفية رؤية الزبائن لتقديم الخدمة واستكشاف العوامل التي تحدد توقعاتهم ورضائهم، ولفهم استخدام الخدمة فإنه من المفيد استخدام مخطط انسيابي يقدم صورة مرئية لعملية تقديم الخدمة من منظور الزبون.



دراسة الأسئلة والتمارين :

1 - من خلال مراجعة الشــكل 4-1 فما هي الفئة الفنية التي أنت فيها؟ وما هي العوامل التي أثرت في استهلاكك للسلع والخدمات عالية التقنية؟

2 - هل من الأخلاقي للشركات أن تستهدف مجموعات محددة من الزبائن (من مثل كبار السن والأطفال)؟ اشرح ردك.

3 - صف سمات البحث والخبرة والاعتماد بإعطاء أمثلة على كل منها.

4 - اشرح سبب صعوبة الخدمات في تقييم السلع للزبائن.

5 - كيف يتم تشــكيل توقعات الزبائن؟ اشرح الفــرق بين الخدمة المطلوبة والخدمة الكافية مع الإشارة إلى تجربة الخدمة التي مررت بها مؤخراً.

6 - ما هو الدور الذي تلعبه الاحتياجات في سلوك شراء المستهلك؟

7 - حدد المراحل الثلاث في عملية شراء الخدمات.

8 - اختر الخدمة التي تعرفها وقم بإنشاء مخطط انسيابي بسيط لها.

9 - قم بتحديد أنشطة «المرحلة الأمامية» و «ما خلف الكواليس».

Endnotes :

1. Based on information in Paul C. Judge, “Are Tech Buyers DifFerent?” Business Week, 26 January 1998, 64-68; Mary Modahl, Now or Never (NewYork: Harper Business, 2000).
2. A. Parasuraman, “Technology Readiness Index [TRI]: A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies,” Journal of Service Research, *2* (2000).
3. Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (New York, NY: Harper and Brothers, 1954).
4. Stephanie Anderson Forest, Katie Kerwin, and Susan Jackson, “Presents That Won’t Fit Under the Christmas Tree,” Business Week, 1 December 1997, 42.
5. KarlT. Greenfield, Life on the Edge, Taking Sides: Clashing Views on Controversial Issues in Marketing (Guilford, CT: McGraw-Hill/Dushkin, 2001), 220-225.
6. B.Joseph Pine and James H. Gilmore, “Welcome to the Experience Economy,” Harvard Business Review 76 (July-August 1998): 97-108.
7. See Benjamin Schneider and David E. Bowen, Winning the Service Game (Boston: Harvard Business School Press, 1995); and Valarie A. Zeithanil, Leonard L. Berry, and A. Parasuraman, “The Nature and Determinants of Customer Expectations of Services,” Journal of the Academy of Marketing Science 21 (1993).

8. Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, and A. Parasuraman, "The Behavioral Consequences of Service Quality," Journal of Marketing 60 (April 1996): 31—46.
9. Cathy Johnson and Brian P. Mathews, "The Influence of Experience on Service Expectations," International Journal of Service Industry Management 8, no. 4 (1997): 46-61.
10. Robert Johnston, "The Zone of Tolerance: Exploring the Relationship between Service Transactions and Satisfaction with the Overall Service," International Journal of Service Industry Management 6, no. 5 (1995): 46—61.
11. Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services," in J. H. Donnelly and W. R. George, Marketing of Services (Chicago: American Marketing Association, 1981).
12. Quoted from a television interview with Michael Flatley on the news magazine Dateline NBC, 13 October 1997.
13. Richard L. Oliver, Roland T Rust, and SajeevVarki, "Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insights,"_/owma/ of Retailing *73* (Fall 1997): 311-336.
14. Valarie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner, Services Marketing*:* Integrating Customer Focus Across the Firm*,* 2d ed (Burr Ridge, IL: Irwin-McGraw-Hill, 2000).
15. YoujaeYi,"A Critical Review of Customer Satisfaction," in Review of Marketing *1990,* ed. V. A. Zeithaml (Chicago, American Marketing Association, 1990).
16. Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction with Service," in Teresa A. Schwartz and Dawn Iacobucci, Handbook of Service Marketing and Management (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 247-254.
17. Richard L. Oliver, Satisfaction*:* A Behavioral Perspective on the Consumer (New York: McGraw-Hill, 1997).
18. Roland T. Rust and Richard L. Oliver, "Should We Delight the Customer?"_/ cwtttf/ of the Academy of Marketing Science 28, no. 1 (2000): 86-94.
19. Eugene W. Anderson andVikas Mittal,"Strengthening the Satisfaction-Profit Chain," Journal of Service Research 3, November 2000,107-120.
20. Susan Fournier and David Glen Mick, "Rediscovering Satisfaction," Journal of Marketing 63 (October 1999): 5-23.
21. Bill Fromm and Len Schlesinger, The Real Heroes of Business (New York, NY: Currency Doubleday, 1993), 241.
22. Jaishankar Ganesh, Mark J. Arnold, and Kristy E. Reynolds, "Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers," Journal of Marketing 64, no. 3 (2000): 65-87.
23. Lawrence O. Hamer, Ben Shaw-Ching Liu, and D. Sudharshan, "The Effects of Intraencounter Changes in Expectations on Perceived Service Quality Models," Journal of Service Research 1 (February 1999): 275-289.
24. For more details of this technique see G. Lynn Shostack, "Understanding Services through Blueprinting," in T. A. Schwartz, D. E. Bowen, and S. W. Brown, Advances in Services Marketing and Management*,* Vol. I (Greenwich CT, JAI Press, 1992), 75-90. For alternative approaches, see Christian Gronroos' description of "The Customer Relationship Life Cycle," in Service Management and Marketing (Lexington, MA: Lexington Books, 1990), 129-133; and Sandra Vandermerwe, "Jumping into the Customer's Activity Cycle," in From Tin Soldiers to Russian Dolls (Oxford: Butterworth Heinemann, 1993), ch. 4, 48-71.

الفصل الخامس

تسويق العلاقات وولاء الزبائن

إنشاء صيغة للنجاح في منتجعات التزلج على الجليد:

يقع منتجع Whistler و Blackholm للتزلج في أعلى سلسلة جبال ساحل British Columbia ، ويتلقى سنوياً نحو30 قدماً (9 أمتار) من الثلوج سنوياً، ويدعي أنه يقدم أطول موسم تزلج وأكبر التضاريس في أمريكا الشمالية . تمتلك مؤسسة Intrawest التي تتخذ من فانكوفر مقراً لها وتضم عقاراتها الأخرى للتزلج ماموث Mammoth في كاليفورنيا California وكوبر ماونتين Copper Mountain في كولورادو Colorado، وستراتون Stratton في فيرمونت Vermont، ومونت تريمبلانت Mont Tremblant في كيبيك [1] Quebec.

تقدم كل من ويستلر Whistler وبولهولم Blackholm الواقعتين على بعد 75 ميلاً (120 كم) شمال شرق فانكوفر Vancouver أكبر قطرة رأسية لأي جبال تزلج في أمريكا الشمالية - ميل عمودي واحد (1600 متر)! كان المتزحلقون النهاريون من فانكوفر وضواحيها في الأصل مصدر الأعمال الوحيد في ويسلر وبلاكهولم - وما زال المنتجع يلجأ إلى ولائهم من خلال وفورات كبيرة في تذاكر الموسم، ولكن من خلال إنشاء منتجع وجهة رئيسي فقد تمكنت Intrawest من جذب السياح من جميع أنحاء القارة وحتى الخارج، يتضح جاذبية ويسلر من حقيقة أنه تم تسمية منتجع التزلج الأول في قارة أمريكا الشمالية من قبل ثلاث مجلات تزلج مختلفة، وعزز هذا الاعتراف من نجاح منتجع التزلج ، إذ تميل تفضيلات وجهة المتزلجين لقضاء العطلات إلى تشكيلها من خلال أفضل التسهيلات التي عاشوها أو سمعوا عنها من أصدقائهم أو مشاهدتهم على شاشات التلفزيون أو القراءة عنها في المجلات.

تعتقد إدارة Intrawest أنها خلقت صيغة للنجاح، إذ تبدأ الستراتيجية بتعزيــز تجربة التزلــج على كل جبل، ويجب أن تكــون تجارب المتزلجين على المنحدرات جيدة إذا أرادوا أن يظلوا زبائن مخلصين، وهذا يعني أن Intrawest يجب أن توفر مسارات جيدة الصيانة ترضي المتزلجين من المبتدئين إلى الخبراء، بالإضافة إلى سعة رفع كافية لتجنب التأخير الطويل.

تضمنت الاستثمارات الأخيرة لتحسين المرافق في منطقتي ويسلر Whistler وبلاكهولم Blackholm استبدال المصاعد القديمة بـمصاعد من نوعية « quads» جديدة صريحة لتحسين الموثوقية وزيادة ســعة الرفع وتقليل أوقات الانتظار. وإدراكاً منها لتنامي شــعبية التزلج على الجليد فقد اشترت الشركة أيضاً أنابيب جديدة من نوعية Dragon ، وآلة فريدة تُستخدم لتشكيل وعناية بأنابيب التزلج على الجليد . في غضون ذلك فقد تم افتتاح مجموعة واسعة من المسارات الجديدة في Blackholm كما تم شراء قطط ثلجية جديدة للاستمالة، وتم إجراء ترقيات لمعدات صناعة الثلج لضمان ظروف التزلج الجيدة حتى في الأيام التي لا تتعاون فيها الطبيعة الأم لجذب الزائرين في فصل الصيف، كما وسعت شركة Intrawest نظام ممر المشـــاة لمتنزه Whistler Mountain Bike Park. يشتمل البناء الجديد في القاعدة على خدمات محسّنة للضيوف ومرفق للأطفال مع تسجيل وصول سريع ، ومركز تعليمي ، وقطار مكوك خاص للأطفال إلى الجندول.

إن مؤسسة Intrawest بالإضافة إلى تعزيز مرافق التزلج أرادت أيضاً توفير مجتمع منتجع جذاب وحيوي حتى يختـــار الناس البقاء لفترة أطول، وبعد كل شيء تعتبر أنشطة apres-ski جزءاً من جاذبية إجازة التزلج للعديد من الناس، فقـــد بدأ المتزلجون الراضون يعودون أكثر من مـــرة وينفقون المزيد من المال، ولقـــد أخبروا أصدقائهم أيضاً عن تجاربهـــم الإيجابية، وقد خلق ذلك قاعدة زبائن أكبر من الزبائن الجدد والعائدين الذين ساعدوا في تمويل بناء المزيد من أماكن الإقامة والجذب السياحي الإضافية.

تعمل شركة Intrawest الآن على جذب المزيد من الأشـــخاص إلى المنتجع من خلال زيادة أنشـــطتها على مدار الســـنة لزيادة استخدام المتاجر والفنادق ومرافق المؤتمرات والمطاعم إلى الحد الأقصى، إن هدف المنتجع هو توسيع سوقه

المستهدف (وربحيته) من خلال تضمين غير المتزلجين في قاعدة زبائنه . تشجع Intrawest الزبائن أيضاً على شراء الوحدات السكنية أو الشاليهات وذلك لأن مالـــكي العقارات يميلون إلى العودة كثيراً على مـــدار العام . بعد كل شيء فإن الجبال جميلة في الصيف والخريف وكذلك في فصل الشتاء وأوائل الربيع عندما لا يـــزال هناك ثلوج على المنحدرات العليا للتزلج، ويمكن لمشـــغلي المنتجع أيضاً إدارة العقـــارات نيابة عن مالكيها الذين يمكنهم الحصول على دخل من خلال استئجار زوار آخرين.

أهداف التعلم

بعد قراءة هذا الفصل فإنه يجب أن تكون قادراً على:

1 - تحديد الأولويات لاستهداف قطاعات محددة من الزبائن.

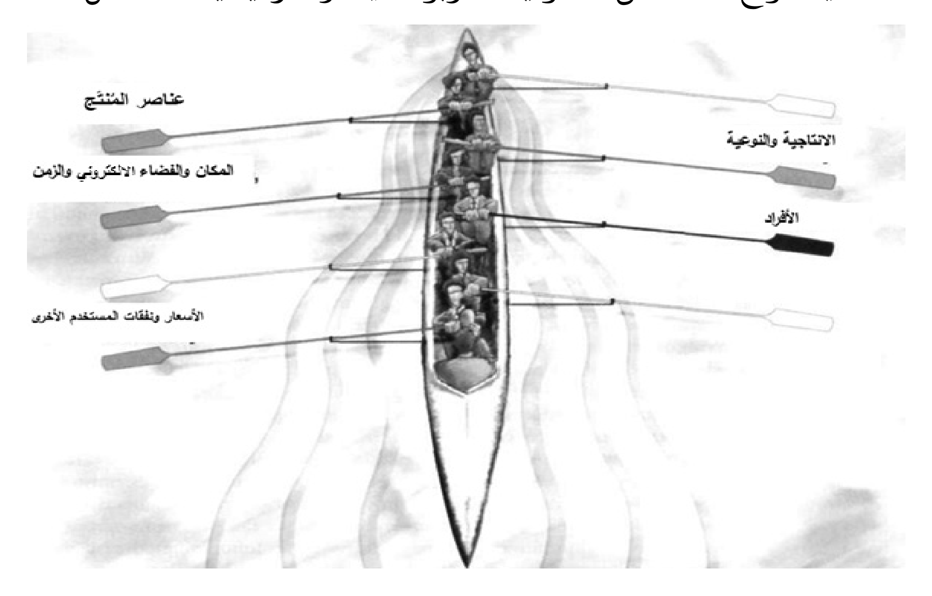
2 - فهم أن الزبائن ليسوا جميعهم جذابين بنفس القدر لشركة.

3 - ندرك دور ولاء الزبائن في تحديد النجاح المالي.

4 - احسب قيمة الزبون الذي يظل مخلصًا للشركة.

5 - تقديم أمثلة على برامج ولاء الزبائن.

6 - تحديد أنواع مختلفة من السلوكيات الزبون سيئة واستراتيجيات للتعامل معها.



استهداف الزبائن المناسبين:

تستهدف شركة Intrawest الزبائن الذين سيستمتعون بتجربة التزلج التي تقدمها ويمكنهم تحمل تكلفة هذه الرياضة الباهظة الثمن، ومن المحتمل أيضاً أن يشتروا خدمات إضافية في المنتجع كما تناشد الشركة غير المتزلجين الذين يبحثون عن عطلة جبلية، وهذه الشركة ليست وحدها التي تدرك الحاجة إلى الاستثمارات المستمرة للحفاظ على ولاء الزبائن الحاليين وجذب الزبائن المحتملين. يناقش المديرون في شركات الخدمات المبتكرة باستمرار الخدمات أو التحسينات الجديدة في عناصر المنتج التي يحتاجون إلى تقديمها لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم في شرائح مستهدفة جذابة . لم تكن ويستلر تنمو إلى حجمها الحالي إذا استمرت في الاعتماد على المتزلجين من فانكوفر القريبة التي هي قريبة بما فيه الكفاية للسماح للسكان بالقيام برحلة يومية سهلة إلى المنحدرات، وقد تم تصميم نموها المخطط بعناية لجذب المصطافين الذين سيقضون أسبوعاً أو أكثر في المنتجع.

سنواصل في هذا الفصل دراسة السؤال الآتي: ما الزبائن الذين يجب أن نخدمهم وكيف نتعامل معهم؟ (انظر إطار قرار الخدمة في الشكل II.1 ، صفحة 49)، وسنؤكد بخاصة على أهمية طرح هذا التساؤل: هل تستحق علاقات الزبائن تطويرها والحفاظ عليها؟ . يجب أن تتخذ شركة الخدمات نهجاً مركزاً تجاه أسواقها ومستهدفةً الآفاق في القطاعات المرغوبة ، بينما تسعى إلى تجنب تلك التي لا يمكن أن تأمل في الخدمة بشكل مربح . في حالة المنظمات غير الهادفة للربح حيث لا تكون الأرباح المالية هي الهدف (باستثناء جمع التبرعات) فإنه يجب أن يكون الهدف هو التركيز على جذب الزبائن الأساسيين لمهمة المنظمة وخدمتهم.

يُعد الحصول على الزبائن المناسبين هو البداية فقط، بينما يكمن التحدي الحقيقي في بناء علاقة معهم وزيادة حجم الأعمال التي يتعاملون بها، والحفاظ على ولائهم على مدى فترة طويلة من الزمن. حتى عندما يتلاءم الزبائن مع الملف الشخصي المطلوب فقد يثبت عدد قليل من خلال السلوك غير المرغوب

فيه أنهم مرشحون للإنهاء الفوري بدلاً من الاحتفاظ بهم. على الرغم من أن البعض يؤمنون بالمقولة «أن الزبون دائماً على حق»، فإن هذا ليس صحيحاً في كل حالة وسنعالج هذه المشكلة بتعمق أكبر في الفصل التالي عندما نناقش الطرائق المختلفة التي قد يسيء الزبائن فيها التصرف.



من الصفقات إلى العلاقات:

لا تزال شركات خدمية جُد كثيرة تركز على عدد الزبائن الذين تخدمهم دون إيلاء اهتمام كافٍ لقيمة كل زبون، وكما يؤكد ديفيد مايستر David Maister فإن التسويق يدور حول الحصول على أعمال أفضل وليس على المزيد من الأعمال فحسب[2]، ذلك أن الحجم وحده ليس مقياساً جيداً للتميز أو الاستدامة أو الربحية، وبعامة فإن الزبائن الذين يشترون بشكل متكرر وبأحجام كبيرة أكثر ربحية من المستخدمين في بعض الأحيان. عند النظر في سلوكك الخاص يُثار التساؤلات الآتية: هل لديك مطعم مُفضل حيث يمكنك تناول الطعام مع الأصدقاء أو العائلة؟ هل يوجد مسرح سينمائي تقوم بزيارته بانتظام؟ هل أنت زبون متكرر في غرفة غسيلك المحلية؟ إذا أجبت بنعم على أي من هذه الأسئلة فأنت ربما تكون أكثر قيمة بكثير لإدارة هذه المنظمات المختلفة من زائر لمرة واحدة يمر عبر المدينة، وقد يصل تدفق الإيرادات من مشترياتك إلى مبلغ كبير على مدار السنة. (ربما ستفاجأ تماماً إذا حسبت المبلغ).

في بعض الأحيان يتم التعرف على القيمة الخاصة بك كمستخدم متكرر وتقديرها. في هذه المواقف ، تشعر أن الشركة تقوم بتخصيص ميزات الخدمة الخاصة بها ، بما في ذلك الجداول والأسعار وذلك لتعزيز العلاقة معك وتشجيع ولاءك على المدى الطويل، لكن في أوقات أخرى قد تشعر أن لا أحد في المنظمة يعرف أو يهتم بك، وقد تكون زبوناً قيماً لكنك بالتأكيد لا تشعر بالتقدير، ومن ثم فإنه من غير المحتمل أن تظل مخلصاً إذا ظهرت فرصة للتبديل إلى مُزوِد خدمة آخر. تعمل المؤسسات التي تدار بشكل جيد جاهدة لتطوير العلاقات مع الزبائن المرغوب فيهم وتنمية حجم الأعمال التي يقومون بها، وعادةً ما تكون هذه الستراتيجية استخداماً حكيماً لموارد التسويق، إذ قد تكلف شركة ما خمسة إلى ستة أضعاف ما يجتذب زبوناً جديداً كما هو عليه الحال بالنسبة للاحتفاظ بزبون واحد حالياً [3].

إن بناء علاقات مع الزبائن المرغوب فيهم يمكن أن يكون مربحاً للغاية، ولكن ما الذي يشكل العلاقة؟ إن صفقة[*] واحدة - أو حتى سلسلة من الصفقات - لا تمثل بالضرورة علاقة، والمطلوب هو الاعتراف المتبادل والمعرفة بين الطرفين من أجل وجود علاقة . عندما تكون كل صفقة بين الزبون ومُزوِد الخدمة منفصلة ومجهولة بشكل أساس، ومع عدم وجود سجل طويل الأجل لتاريخ شراء الزبون والاعتراف المتبادل القليل أو المعدوم بين الزبون وموظفي الشركة ، فإنه لا يمكن الحديث عن وجود علاقة تسويقية ذات معنى.

هناك كلمة تحذير في هذه المرحلة وهي لا يريد جميع الزبائن إقامة علاقات متعمقة مع الشركات التي يشترون خدماتها، إذ يفضل عدد من الأفراد رعاية العديد من الموردين وذلك إما لأنهم يستمتعون بالتنوع أو لأنهم يرغبون في البحث عن أفضل الشروط في أي عملية شراء معينة، كما يكره البعض الاتصال المستمر من قبل الشركة (عن طريق البريد أو الهاتف أو البريد الإلكتروني) لإعلامهم بالتطورات الجديدة وبيعها لخدمات جديدة، وهناك آخرون قلقين بشأن الخصوصية ذلك أنهم لا يحبون فكرة قيام الشركة بجمع معلومات مفصلة عن خلفياتهم وسلوك استخدام المُنتَج، لأنهم قلقون من

(*) الصفقة: هي حدث يتم من خلاله تبادل القيمة بين طرفين.

أن هذه المعلومات قد يتم بيعها أو إتاحتها بطريقة أخرى لمنظمات أخرى دون إذن منهم، وأن ظهور الإنترنت كتسويق تفاعلي زادت من قناة هذه المخاوف[4].

طبيعة علاقات الخدمة:

على الرغــم من أن البعض من الخدمات تنطوي على صفقات منفصلة ، إلا أنه وفي حالات أخرى يتلقى المشترون الخدمة على أساس مستمر، ولكن حتى عندما تكون الصفقات منفصلة ومســتقلة فقد تظل هناك فرصاً لإقامة علاقة مستمرة . تُقــدم الطبيعة المختلفة لهذه المواقف فرصة لتصنيــف الخدمات. الأول: يمكننا أن نســأل- هل يدخل المُوَرِد في علاقة عضوية(*) رســمية مع الزبائن كما هو عليه الحال مع اشتراكات الهاتف والخدمات المصرفية وطبيب الأسرة؟ أم لا توجد علاقة محددة؟ والثاني: هل يتم تقديم الخدمة بشكل مستمر كما هو عليه الحال في التأمين. البث وحماية الشرطة؟ أم أن كل صفقة يتم تسجيلها وتحميلها بشكل منفصل؟

الجدول 5-1 العلاقات مع الزبائن

نوع العلاقة بين منظمة الخدمة وزبائنها		
طبيعة تقديم الخدمة	علاقة عضوية	علاقة غير رسمية
تــقــديــم مستمر للخدمة	التأمين	محطة اذاعية
	اشتراك في شبكة تلفزيونية	حماية الشرطة
	تسجيل الكلية	منارة
	الصيرفة	طرق سريعة عامة
صفقة منفصلة	مكالمات بعيدة المدى من	تأجير سيارة
	الهاتف المشترك	خدمة البريد
	اشتراك سلسلة المسرح	حصيلة الطريق السريع
	السفر على تذكرة ركاب	تلفون العملة
	إصلاح تحت الضمان	مسرح لعرض الافلام
	العلاج الصحي ل	المواصلات العامة
	عضو في منظمة صيانة الصحة	المطاعم

يوضح الجدول 5-1 المصفوفة الناتجة ، مع أمثلة في كل فئة.

(*) علاقة العضوية: هي علاقة رسمية بين الشركة وزبون محدد قد تقدم مزايا خاصة لكلا الطرفين.

إن علاقــة العضوية هي علاقة رســمية بين الشركة وزبــون محدد يقوم بالتســجيل مقدماً للخدمة. إن الشركات في الربع العلوي الأيمن من الجدول 5-1 هي منظمــات «عضوية» طبيعية ؛ إذ يجب أن يتقــدم الزبائن مقدماً قبل أن يتمكنوا من تلــقي الخدمة، إن من مثل هذه العلاقــات لديها القدرة على تقديم مزايا خاصة لــكلا الطرفين، لأن هناك إمكانية لكلا الجانبين للتعرف على بعضهما البعض بشكل أفضل.

إن الميزة الــتي تتمتع بها منظمة الخدمة من وجــود علاقات عضوية هي أنها تعرف من هــم زبائنها الحاليون وما الذي ينفقونــه، و(عادة) متى وأين ومتى يستخدمون الخدمات المقدمة، ويمكن أن تكون هذه المعلومات ذات قيمة لأغراض التقســيم إذا ما تم الاحتفاظ بسجلات جيدة وكانت البيانات قابلة للوصول بســهولة بتنسيق يناسب التحليل المحوسب . إن معرفة هويات وعناوين الزبائن الحاليين تتيح للمؤسســة الاستفادة الفعالة من البريد المباشر (بما في ذلك البريد الإلكتروني) ، والتســويق عن بُعــد ، ومكالمات المبيعات الشخصية - وجميعها أساليب مســتهدفة للغاية للاتصال التسويقي، وبدوره فإنه يمكن منح الأعضاء الوصول إلى أرقام خاصة أو حتى مديري الحسابات المعينين لتسهيل اتصالاتهم مع الشركة.

تعتــبر الصفقات المنفصلة (عندما ينطوي كل اســتخدام على الدفع لمورد الخدمة من قبل مستهلك «مجهول») نموذجية للخدمات من مثل النقل والمطاعم ودور السينما ومحلات تصليح الأحذية، إن المشكلة بالنسبة للمسوقين في هذه الخدمات هي أنهم عادة ما يكونون أقل معرفة حول من هم زبائنهم وما الذي يستخدمه كل زبون للخدمة من نظرائهم في المنظمات التي تشبه العضوية.

لكن يمكن للشركات التي تبيع خدماتها على أســاس صفقات للزبائن المجهولين إنشــاء علاقات مع مســتخدمين متكررين عن طريق بيع الخدمة بكميات كبيرة (على سبيل المثال : اشتراك في سلسلة مسرحية أو تذكرة ركاب في وســائل النقل العام) وتسجيل اســم الزبون وعنوانه، وهناك طريقة أخرى تتمثل في تقديم مزايا إضافية للزبائن الذين يوافقون على التسجيل لدى الشركة

بحيث يمكن تتبع استخدامها (على سبيل المثال: برامج الولاء للفنادق وشركات الطيران وشركات تأجير السيارات). وبهذه الطريقة فإنه يمكن للمؤسسة أن تحول جزءاً على الأقل من قاعدة زبائنها من الربع السفلي الأيسر من المصفوفة الموضحة في الجدول 5-1 إلى أسفل اليمين.

في الشركات الصغيرة من مثل صالونات حلاقة الشـعر فإنه يتم الترحيب بالزبائـن الدائمـين (أو ينبغي أن يكونـوا) «كقائمين عاديـين» يتم تذكر احتياجاتهم وتفضيلاتهم، ويعد الاحتفاظ بالسـجلات الرسمية لاحتياجات الزبائن وتفضيلاتهم وسـلوك الشراء مفيداً حتى في الـشركات الصغيرة . إن السـجلات الدقيقة تقضي على حاجة الموظفين لطرح أسئلة متكررة في أثناء كل لقاء الخدمة، ويمكن أيضاً اسـتخدام بيانات الزبون لتخصيص الخدمة المقدمـة لكل زبون، وفي الـشركات الكبيرة التي تتمتع بقواعـد زبائن كبيرة يمكن تحويل الصفقات إلى علاقات عن طريق فتح الحسـابات، والاحتفاظ بسجلات الزبائن المحوسبة وإنشاء برامج إدارة الحساب التي تزود الزبائن برقم هاتف لطلب المساعدة أو ممثل حساب معين.

إن العقود طويلة الأجل بين الموردين وزبائنهم تأخذ طبيعة العلاقات إلى مستوى أعلى، وتحولها إلى شراكات وتحالفات استراتيجية.

إن الأنواع المختلفة من علاقات الخدمة الموضحة في الجدول 5-1 لها آثار مهمة في التسـعير، وعندما يتم تقديم الخدمة على أساس مستمر فإنه يمكن أن يكون هناك رسـوم دورية واحدة تغطي جميـع الخدمات المتعاقد عليها، تندرج معظم بوالص التأمين في هذه الفئة وكذلك الرسـوم الدراسية ومجلس الإدارة في كلية سكنية وأن الميزة الكبيرة لهذا النهج هي البساطة . وفي حالات أخرى يرتبط السـعر الذي يدفعه «الأعضاء» بعدد الصفقات المحددة ونوعها وقد يشمل أيضاً رسم اشتراك أساسي. وفي حين أن الإدارة أكثر تعقيداً فإن هذا النهج يتعرف على الاختلافات في أنماط الاستخدام وقد يثبط الاستخدام المهدر لـلخدمة، وفي هذه الحالات قد يتم منح «الأعضاء» مزايا على المسـتخدمين العاديين - على سـبيل المثال ، معدلات الخصم (يدفع المشـتركون في الهاتف

أقل للمكالمات البعيدة التي يتم إجراؤها من هواتفهم الخاصة من مستخدمي الهواتف المدفوعة) أو الإخطار المسبق وحجوزات الأولوية (من مثل اشتراكات المسرح).

إن البعض من الخدمات لا تتطلب أي رسوم وهي متاحة للجميع، تمثل الفئة الأخيرة في الجدول 5-1 الخدمات التي يتم تقديمها بشكل مستمر من مثل البث وحماية الشرطة وخدمات المنارة والطرق العامة التي يتم تمويلها عادةً من خلال الإعلانات أو التبرعات أو إيرادات الضرائب.

التقسيم الدقيق في بنك كندا الملكي:

إن المحللين في تورنتو في رويال بنك أوف كندا Royal Bank of Canada (أكبر بنك في البلاد) يستخدمون نمذجة البيانات لتقسيم قاعدته البالغة 10 ملايين زبون على الأقل مرة واحدة في الشهر، تشتمل متغيرات التجزئة على مخاطر الائتمان والربحية الحالية والمتوقعة ومرحلة الحياة واحتمال مغادرة البنك أو تفضيل القناة (سواء أكان الزبائن يرغبون في استخدام فرع أم مركز اتصال أم الإنترنت) أو تنشيط المُنتَج (مدى سرعة استخدام الزبائن فعلياً للمُنتَج الذي اشتروه) ، والميل لشراء مُنتَج آخر. يقول أحد كبار نواب الرئيس : «لقد ولت تلك الأيام التي كان لدينا فيها مجموعات كبيرة من الزبائن الذين سيحصلون على الصفقة نفسها أو العرض نفسه على أساس شهري، إن ستراتيجية التسويق لدينا هي الآن أكثر تخصيصاً، بالطبع فإن هذه هي التكنولوجيا التي تسمح لنا بذلك ».

إن المصدر الرئيس للبيانات هو ملف المعلومات التسويقية الذي يسجل المنتجات التي يحتفظ بها الزبائن لدى البنك والقنوات التي يستخدمونها وردودهم على الحملات السابقة وبيانات المعاملات وتفاصيل أي قيود على طلب الزبائن، ومصدر آخر هو مستودع بيانات المؤسسة الذي يخزن سجلات الفواتير والمعلومات من كل وثيقة يملأها زبون جديد أو حالي.

يقوم محللو رويال بنك Royal Bank بتشغيل نماذج تستند إلى خوارزميات معقدة يمكنها تقسيم قاعدة بيانات الزبائن الضخمة للبنك إلى شرائح صغيرة

ذات بيانات دقيقة تستند إلى الاستخدام المتزامن لمتغيرات عدة، بما في ذلك احتمال أن يستجيب الزبائن المستهدفون بشكل إيجابي لعرض معين. يمكن بعد ذلك تطوير برامج تسويق مخصصة لكل شريحة من هذه القطاعات الصغيرة، مما يعطي مظهراً من العروض الشخصية للغاية، ويمكن أيضاً استخدام البيانات لتحسين أداء البنك في الحسابات غير المربحة من خلال تحديد هؤلاء الزبائن وتقديم الحوافز لهم لاستخدام قنوات منخفضة التكلفة.

يتمثل أحد الأهداف المهمة لتحليل قطاعات رويال بنك في الحفاظ على العلاقات المربحة وتعزيزها، لقد وجد البنك أن الزبائن الذين يحملون باقات من العديد من الخدمات أكثر ربحية من أولئك الذين لا يفعلون ذلك. إن هؤلاء الزبائن يبقون أيضاً مع البنك لمدة ثلاث سنوات في المتوسط، ونتيجة لمارسات التجزئة المتطورة في رويال بنك فقد قفزت معدلات الاستجابة لبرامج التسويق المباشر من 3 % فحسب في الصناعة إلى 30 %.

علاقة التسويق:

هناك تمييز أساسي في التسويق بين الستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق صفقة واحدة والستراتيجيات المصممة لإنشاء علاقات طويلة مع الزبائن، إن علاقة التسويق(*) تتضمن أنشطة تهدف إلى تطوير روابط طويلة الأجل وفعالة من حيث التكلفة بين المنظمة وزبائنها لتحقيق المنفعة المتبادلة، ومن بين الأساليب التي تستخدمها شركات الخدمات للمحافظة على العلاقات وتعزيزها، هي أساسيات من مثل معاملة الزبائن بشكل عادل وتقديم تعزيزات الخدمة ومعاملة كل زبون كما لو كان هو أو هي جزءاً من جوهر التخصيص الشامل.

غالباً ما تلعب خدمة «إضافات» دوراً رئيساً في بناء العلاقات بين البائعين والمشترين للسلع الصناعية والحفاظ عليها، إذ تشير الأبحاث التي أجراها كل من كوفيللو Coviello وبرودي Brodie ومونرو Munro إلى وجود ثلاث

(*) علاقة التسويق: هي أنشطة تهدف إلى تطوير روابط طويلة الأجل وفعالة من حيث التكلفة بين المنظمة وزبائنها لتحقيق المنفعة المتبادلة لكلا الطرفين.

فئات مميزة لتسويق العلاقات هي: تسويق قواعد البيانات وتسويق التفاعلات وتسويق الشبكات [6].

تسـويق قواعد البيانات: ينصب التركيز في هذا النوع من التسويق على صفقات السوق ولكنه يشمل تبادل المعلومات، ويعتمد المسوقون على تقنية المعلومات (في شكل قاعدة بيانات أو الإنترنت) لتكوين علاقة مع الزبائن المستهدفين والاحتفاظ برعايتهم بمرور الزمن، لكن مع ذلك فإن طبيعة هذه العلاقات هي ليست غالباً علاقة وثيقة، إذ يتم إدارة التواصل وإدامته بواسطة البائع، وتُستَخدم التكنولوجيا في (أ) تحديد وبناء قاعدة بيانات للزبائن الحاليين والمحتملين، (ب) تقديم رسائل مختلفة بناءً على خصائص الزبائن وتفضيلاتهم، (ج) تتبع كل علاقة لمراقبة تكلفة اكتساب المستهلك وعمرها قيمة المشتريات الناتجة[7]، وعلى الرغم من أنه يمكن استخدام التكنولوجيا لإضفاء طابع شخصي على العلاقة (كما هو الحال في الرسائل التي تمت معالجتها بالكلمات التي تدرج اسم الزبون) ، فإن العلاقات تظل بعيدة إلى حد ما، كما يتضح من خدمات المرافق من مثل الكهرباء والغاز والتلفزيون المحوري cable TV.

التسـويق التفاعلي: توجد علاقة أوثق في المواقف التي يكون فيها التفاعل المباشر بين الزبائن وممثلي الشركة (شخصياً أو عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني)، وعلى الرغم من أن الخدمة نفسها تظل مهمة فإن الأفراد والعمليات الاجتماعية تضيف أيضاً قيمة من خلال التفاعلات التي قد تشمل المفاوضات والمشاركة المتبادلة للمعلومات . إن هذا النوع من العلاقات موجود منذ فترة طويلة في العديد من البيئات المحلية حيث يعرف البائع والمشتري ويثقان ببعضهما البعض، بدءاً من البنوك المجتمعية إلى طب الأسنان، كما أنه يوجد عادة في العديد من الخدمات التجارية . إن كلاً من الشركة والزبون مستعدان لاستثمار الموارد لتطوير علاقة منفعة متبادلة، وقد يتضمن هذا الاستثمار الوقت المستغرق في مشاركة المعلومات وتسجيلها، ومع نمو شركات الخدمات فإنها ستواجه التحدي المتمثل في الحفاظ على علاقات مُرضية مع

الزبائن، إذ تشـــجع التقنيات الحديثة على التحول من خدمة عالية الاتصال إلى خدمة منخفضة الاتصال.

التسويق الشبكي: غالباً ما نقول أن شخصاً ما هو «شبكة جيدة» لأنه قادر على التواصل مع الأفراد الذيـــن لديهم مصلحة متبادلة، يحدث هذا النوع من التسويق في المقام الأول في سياق الأعمال التجارية، إذ تلتزم الشركات بالموارد لتطوير الوظائف في شـــبكة مـــن العلاقات مع الزبائـــن والموزعين والموردين ووســـائل الإعلام والاستشـــاريين والجمعيات التجارية والوكالات الحكومية والمنافســـين وحتى زبائن زبائنها. غالباً ما يتعـــاون فريق من الأفراد في داخل شركة المُوَرِد لتوفير خدمـــة فعالة لفريق موازٍ في داخل منظمة الزبون، لكن مع ذلك فإن مفهوم التواصل مناســـب أيضاً في بيئات تسويق المستهلك إذ يتم تشجيع الزبائن على إحالة الأصدقاء والمعارف إلى مُزوِد الخدمة.

إنشاء العلاقات القيمة والحفاظ عليها:

بالنســـبة لمُزوِد الخدمة، فإن العلاقة القيمـــة هي علاقة مربحة مالياً على المدى الطويـــل، بالإضافة إلى ذلك قد تمتد فوائد خدمـــة الزبون إلى ما وراء الإيرادات لتشمل عدد من الأشياء غير الملموسة من مثل المعرفة والسرور التي يتم الحصول عليها من العمل مع هذا الزبون مع مرور الزمن . في علاقة صحية ومربحة للطرفين فإنه لدى كلا الطرفين حافز لضمان امتداده لســـنوات عدة، إن البائع وبخاصة يُدرك أنه يدفع لاتخاذ منظور الاســـتثمار والتكاليف الأولية لاكتساب زبائن جدد والتعرف على احتياجاتهم (التي قد تجعل الحساب غير مربح على المدى القصير) مبررة بتوقع الأرباح المستقبلية.

كيف يحدد الزبائن العلاقة القيمة؟ إنها ميزة تتجاوز فيها الفوائد المتلقاة من تقديـــم الخدمات التكاليف المرتبطة بالحصول عليها، تشـــير الأبحاث إلى أن الفوائد المتعلقة بالعلاقات للمســـتهلكين الأفراد تشـــمل مزيداً من الثقة والفوائد الاجتماعية والمعاملة الخاصة (انظر المناقشة المعبئة حول «كيف يرى الزبائن المنافع العلاقاتية») . إن العلاقات القيمة في خدمات الأعمال التجارية تعتمـــد إلى حد كبير على جـــودة التفاعلات بين الأفـــراد في كل من الشركات

الشريكة، يلاحظ بيوش كومار أنه «مع تقوية العلاقات على مدار فترة زمنية، فإن موظفي مقدم الخدمة غالباً ما يضطلعون بدور الإدارات التي يتم الاستعانة بمصادر خارجية فيها ويتخذون قرارات حاسمة نيابة عن زبائنهم».

كيف يرى الزبائن الفوائد العلاقاتية:

ما هي الفوائد التي يكتسبها الزبائن من علاقة ممتدة مع شركة خدمات؟ في المقابلات الشخصية كان قد طُلب من المجيبين تحديد مُزوِدي الخدمة الذين استخدموهم بشكل مستمر ومناقشة أي مزايا حصلوا عليها نتيجة لكونهم زبائن منتظمين، وكانت تعليقاتهم قد تضمنت ما يأتي:

1 - «أنا أحبه [مصفف شعر] إنه أمر مضحك حقاً ولديه دائماً الكثير من النكات الجيدة، إنه نوع من الأصدقاء الآن.»

2 - «أعرف ما أحصل عليه - أعرف أنه إذا ذهبت إلى مطعم أذهب إليه بانتظام ، بدلاً من أخذ فرصة في جميع المطاعم الجديدة ، فإن الطعام سيكون جيداً.»

3 - «غالباً ما أحصل على تخفيضات في الأسعار، إن المخبز الصغير الذي أذهب إليه في الصباح في كل مرة ومن حين إلى آخر، سوف يعطيني فطيرة مجانية ويقول لي العاملين فيه:» أنت زبون جيد، إنه على حسابنا اليوم. «

3 - «يمكنك الحصول على خدمة أفضل من الزبائن المتسابقين الآخرين... نحن نواصل الذهاب إلى متجر إصلاح السيارات نفسه لأننا تعرفنا على المالك على أساس شخصيته اللطيفة، وهو ... بإمكانه أن يعمل دائماً ما نطلبه منه«.

4 - بمجرد أن يشعر الناس بالراحة ، لا يريدون التبديل إلى طبيب أسنان آخر. لا يريدون علاج أو استبدال طبيب أسنان جديد."

بعد تقييم وتصنيف من مثل هذه التعليقات فقد صمم الباحثون دراسة ثانية، إذ طُلب من الأشخاص اختيار مُزوِد خدمة محدد تربطهم به علاقة قوية وثابتة. ثم طُلب منهم توضيح الفوائد التي حصلوا عليها من هذه العلاقة

ومدى أهمية هذه الفوائد بالنســـبة لهم. أظهر تحليل النتائج أن معظم الفوائد يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات:

1 - تضمنت مزايا الثقة (وهي المجموعة الأكثر أهمية) مشـــاعر الزبائن التي تشـــير إلى وجود خطر أقـــل في حدوث علاقة ما، وزيـــادة الثقة في الأداء الصحيح، وزيادة القـــدرة على الوثوق بالمُزوِد، وتقليل القلق عند الشراء، ومعرفة أفضل لمـــا يمكن توقعه، وتوقع تلقي أعلى مســـتوى من خدمة الشركة.

2 - تتضمن المنافع الاجتماعية الاعتراف المتبادل بين الزبائن والموظفين، الذين أصبحوا معروفين بالاســـم، والصداقة مع مُزوِد الخدمة ، والتمتع بجوانب اجتماعية معينة من العلاقة.

3 - تشمل مزايا المعاملة الخاصة أسعاراً أفضل أو خصومات أو صفقات خاصة لم تكن مُتاحة لمعظم الزبائن وخدمات إضافية وأولوية أعلى عند الانتظار وخدمة أسرع من معظم الزبائن.

Source: Kevin P. Gwinner. Dwayne D. Gremler, and Mary Jo Bitner, "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective," Journal of the Academy of Marketing Science 26, no, 2 (1998): 101-114.

تأثير الولاء:

إن الولاء (*) هي كلمة قديمة الطراز وهي تُستخدم تقليدياً لوصف الإخلاص والتفاني المتحمس لبلد أو قضية أو فرد، وفي الآونة الأخيرة وفي سياق العمل فقد تم اســـتخدام هذه الكلمة لوصف رغبة الزبون في مواصلة رعاية شركة ما على المدى الطويل، وشراء واستخدام سلعها وخدماتها على أساس متكرر ويفضل أن يكون ذلك حصرياً، والتوصية الطوعية للأصدقاء والمنتســـبين بشـــأنها . يقول فريدريك ريشيدهيلد Frederick Reichheld مؤلف كتاب The Loyalty Effect ، و وهـــو باحث رئيسي في هذا المجال[9] «إن هناك القليل من الشركات الـــتي تفكر في الزبائن على أنهم مكافآت»، لكن مع ذلك فإن هذا هو بالضبط

(*) الولاء: هو قرار تطوعي للزبون بمواصلة رعاية شركة معينة خلال فترة زمنية طويلة.

ما يمكن أن يعنيه الزبون المخلص للشركة: فهو مصدر ثابت للعائدات مدة سنوات عديدة، لكن مع ذلك أيضاً فإنه لا يمكن اعتبار هذا الولاء أمراً مفروغاً منه، وسيستمر فقط طالما شعر الزبون أنه (أو أنها) يتلقى قيمة أفضل (بما في ذلك الجودة العالية مقارنة بالسعر) مما يمكن الحصول عليه من خلال التبديل إلى مُورِد آخر.

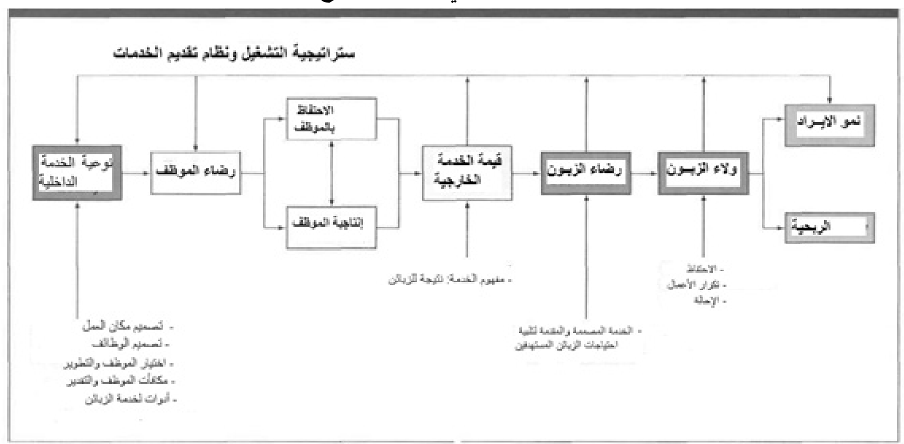
هناك العديد من الطرائق الممكنة لإحباط الزبائن من خلال فشل جودة الخدمة، إن أحد المصادر الرئيسة لخيبة الأمل وبخاصة في الحالات العالية الاتصال هو الأداء الضعيف لموظفي الخدمة، يعتقد الباحثون أن هناك صلة واضحة بين رضا الزبائن عن الخدمة ورضا الموظفين عن وظائفهم (الشكل 5-1) إلى الحد الذي يكون فيه العاملون في الخدمة قادرين على التمتع بوظائفهم وأن ينظروا إلى أنفسهم على أنهم يعاملون جيداً من قبل صاحب العمل، سيكون لديهم الحافز على البقاء مخلصين لتلك الشركة لفترة طويلة من الوقت بدلاً من تبديل الوظائف باستمرار. يميل العمال الأكفاء والمخلصون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية من الموظفين الجدد، وأن يعرفوا زبائنهم جيداً ، وأن يكونوا أكثر قدرة على تقديم خدمة عالية الجودة، وباختصار فإنه يمكن أن يساهم ولاء الموظفين في ولاء الزبائن من خلال سلسلة من الروابط يشار إليها باسم «سلسلة أرباح الخدمة».

كانت كلمة «المنشق» تشير إلى كلمة سيئة خلال الحرب الباردة في منتصف القرن العشرين، لقد وصفت الأشخاص الخادعين الذين باعوا جانبهم وذهبوا إلى العدو، وحتى عندما انشقوا وأتوا إلى «جانبنا» ، بدلاً من الابتعاد عنا فقد كانوا لا يزالون مشتبهاً بهم، اليوم يتم تطبيق مصطلح الانشقاق defection (*)على الزبائن الذين ينقلون ولاء علاماتهم التجارية إلى مُورِد آخر . قام كل من ريتشهيلد Reichheld و ساسر Sasser بتعميم مصطلح «الانشقاقات الصفرية» ، إذ وصفوه على أنه الاحتفاظ بكل زبون يمكن للشركة أن تخدمه

(*) الانشقاق: هو قرار من الزبائن بنقل ولاء العلامة التجارية من مزود الخدمة الحالي إلى مزود منافس.

بشكل مربح. (كما قلنا ســـابقاً فإن هناك دائماً البعض من الزبائن لا تندم أي شركة على فقدانهم). لا يشـــير ارتفاع معدل الانشـــقاق إلى وجود خطأ ما في النوعية (أو أن المنافسين يقدمون قيمة أفضل) فقد يشير أيضاً إلى المخاطرة من انخفاض في الإيرادات مستقبلاً، إن الزبائن المربحون لا يختفون بالضرورة بين عشية وضحاها، قد يشيرون إلى استياءهم المتزايد من خلال تقليل مشترياتهم بشـــكل مطرد، تسجل الشركات الملاحظة اتجاهات شراء الزبائن بعناية وسرعة الاســـتجابة لستراتيجيات الاســـترداد في حالة انخفاض المشتريات أو شكاوى الزبائن أو أي مؤشرات أخرى على فشل الخدمة.

الشكل 5-1: الروابط في سلسلة أرباح الخدمة

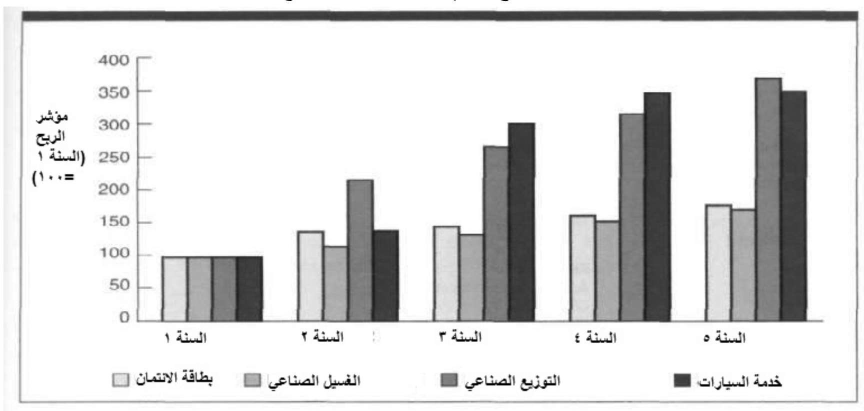


Source: James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, March-April 1994. Copyright© 1994 by the President and Fellows of Harvard College.

تحقيق الإمكانات الربحية الكاملة لعلاقة الزبائن:

ماهي قيمة الزبون المخلص من حيث الأرباح؟ في دراسة كلاسيكية ، قام Reichheld and Sasser بتحليـــل الربح لكل زبـــون في العديد من الصناعات المختلفة ، مصنفة بحسب عدد السنوات التي قضاها الزبون في الشركة [12] فقد وجـــدوا أن الزبائن الأطول ظلوا مع شركة في كل من هذه الصناعات وأصبحوا أكثر ربحية للشركة، ويتم تلخيص الأرباح السنوية لكل زبون التي تم فهرستها على مدار فترة خمس سنوات لتسهيل المقارنة، لأربعة صناعات خدمية مختلفة في الشكل 5-2.

الشكل 5-2: مقدار الربح الذي يحققه الزبون مع مرور الزمن



Source: Based on data in Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, October 1990.

وفقــاً لــ Reichheld and Sasser فإن أربعة عوامل تعمل لصالح المُورِد في تحقيــق أرباح إضافية على مدار فترة زمنية طويلة، ومن حيث الحجم في نهاية فترة سبع سنوات فإن هذه العوامل هي:

1 - **الربح الناتج من زيادة المشــتريات** (أو أرصدة الحســابات الأعلى في بطاقة الائتمــان أو البيئات المصرفيــة): بمرور الوقت ينمــو الزبائن من رجال الأعمال بشــكل أكبر ويحتاجون للشراء بكميات أكبر، وبإمكان الأفراد شراء المزيــد مع نمو أسرهم أو عندما يصبحون أكثر ثراءً، وقد يقرر كلا النوعين من الزبائن دمج مشــترياتهم مع مُــورِد واحد يقدم خدمة عالية الجودة.

2 - **الربح من انخفاض تكاليف التشــغيل**: نظراً لأن الزبائن يصبحون أكثر خبرة فإنهم يقدمون طلبات أقل على المُورِد (على سبيل المثال- أقل حاجة إلى المعلومات والمساعدة)،و قد يرتكبون أيضاً أخطاء أقل عند المشاركة في العمليات التشغيلية، ومن ثم المساهمة في زيادة الإنتاجية.

3 - **الربــح من الإحالات للزبائن الآخرين**: إن التوصيات الإيجابية الشــفهية تشــبه المبيعات المجانيــة والإعلان، ما ينقذ الشركة مــن الاضطرار إلى استثمار الكثير من المال في هذه الأنشطة.

4 - **الربح من الأسعار الاستثنائية**: يستفيد الزبائن الجدد غالباً من الخصومات الترويجية التمهيدية في حين أن الزبائن على المدى الطويل هم أكثر عرضة لدفع أســعار منتظمة، فضلاً عن ذلك ، عندما يثق الزبائن بالمُورِد فإنهم قد يكونوا أكثر اســتعداداً لدفع أســعاراً أعلى في فترات الذروة أو للعمل السريع.

يجادل Reichheld بأن الفوائد الاقتصادية لولاء الزبائن المشار إليها أعلاه غالباً ما تفسر ســبب كون إحدى الشركات أكثر ربحية من الشركة المنافســة، فضلاً عن ذلك فإنه يمكن إطفاء التكاليف الأولية لجذب هؤلاء المشــترين على مدار سنوات عديدة، وللحصول على رؤى حول كيفية حساب قيمة الزبون في أي عمل معين - راجع ورقة العمل في الجدول 5-2.

من المهم الإشــارة إلى أن الزبائن المخلصين ليســوا هــم جميعاً مربحين بالضرورة، لدى البنوك وشركات الهاتف على سبيل المثال العديد من الحسابات الصغــيرة التي لا تغطي إيراداتها تكاليف خدمتهــا. يقترح رينارز Reinarz وكومــار Kumar أن نموذج الولاء يعمل بشــكل أفضل في المواقف التي يدخل فيها الزبائن في علاقة عضوية رسمية مع المُوَرِد[13]، وعندما تغيب هذه العلاقة يكون للزبائن حرية التسوق في كل مرة يحتاجون فيها إلى إجراء معاملة.

الجدول 5-2: ورقة عمل لحساب قيمة الزبون على المدى الطويل

الاستحواذ		الاستخدام المستمر	السنة ١	السنة ٢	السنة ٣	السنة ن
الإيرادات الأولية		**الايرادات السنوية**				
رسم الإستمارة [أ]	____	رسوم الحساب السنوية [أ]	____	____	____	____
المشتريات الأولية [أ]	____	المبيعات	____	____	____	____
		رسوم الخدمة [أ]	____	____	____	____
		قيمة الإحالات [ب]	____	____	____	____
الايرادات الكلية	____		____	____	____	____
التكاليف الأولية		**التكاليف السنوية**				
التسويق:	____	ادارة الحساب	____	____	____	____
التحقق من الائتمان [أ]	____	تكلفة المبيعات	____	____	____	____
اعدادات الحساب [أ]	____	عمليات الشطب	____	____	____	____
أقل التكاليف الكلية	____	(على سبيل المثال ، الديون المعدومة)	____	____	____	____
صافي الربح (الخسارة)	____		____	____	____	____

أ-المعمول بها

ب- الأرباح المتوقعة من كل زبون جديد أعيد تسعيرها (يمكن قصرها على السنة الأولى أو التعبير عنها على أنها القيمة الحالية الصافية لتيار الأرباح المستقبلية المقدرة خلال السنة ن): قد تكون هذه القيمة سالبة إذا كانت البداية غير سارة بنشر كلمة فم سلبية تقود الزبائن الحاليين إلى العجز.

بالنســبة للشركات التي تسعى إلى الربح، يجب أن تكون القيمة المحتملة للزبون محركاً رئيساً في ستراتيجية التسويق، وفي حالة غرانت Grant وشليسينجر Schlesinger:

> **يجب أن يكون تحقيق إمكانات الربح الكاملة لكل علاقة زبون هي الهدف الأساس لكل عمل تجاري.... حتى باستخدام التقديرات المحافظة، فإن الفجوة بين الأداء الحالي والكامل لمعظم الشركات هي هائلة للغاية}[٤].**

انهما يقترحان تحليل ثلاث فجوات بين الأداء الفعلي والمحتمل:

1 - ما هي النسبة المئوية للزبائن المستهدفين التي تمتلكها الشركة حالياً، وما هي النسبة المئوية التي يمكن أن تحصل عليها؟ (إذا كان هناك فجوة كبيرة بين حصة الشركة الحالية وإمكاناتها، فقد يكون من المنطقي تطوير ستراتيجيات لجذب زبائن جدد).

2 - ما هو سلوك الشراء الحالي للزبائن في كل شريحة مستهدفة؟ ماذا سيكون التأثير في المبيعات والأرباح إذا عرضوا ملف تعريف السلوك المثالي لـ (أ) شراء جميع الخدمات التي تقدمها الشركة، (ب) عدم الشراء مطلقاً من المنافسين، و (ج) دفع الثمن بالكامل؟ (لجعل الزبائن يشترون المزيد فإنه يجب أن تدرس الشركات فرص بيع خدمات جديدة للزبائن الحاليين . إن برامج المستخدم المتكرر التي تكافئ الولاء يمكن أن تساعد في تقوية العلاقات، لكن جعل الزبائن يدفعون أسعاراً أعلى مما اعتادوا عليه قد يكون أمراً صعباً ما لم يحاول المنافسون أيضاً تقليل توافر عروض الخصم الترويجية).

3 - إلى متى في المتوسط يبقى الزبائن في الشركة، وهل يبقون في الشركة؟ ما هو التأثير الذي سيحدث فيما لو بقوا زبائن مدى الحياة؟ (كما أوضحنا سابقاً فإنه غالباً ما تزيد ربحية الزبون مع مرور الوقت، إذا كان هناك عيب في الزبائن الكرام فمن المهم تحديد أسباب عيب الزبائن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية).

تشارك العديد من العناصر في الحصول على حصة في السوق، وبيع المنتجات والخدمـــات الأخرى للزبائن الحاليين وخلـــق ولاء طويل الأجل، تبدأ العملية كما اقترحنا ســـابقاً من خلال تحديد الزبائن المناسبين واستهدافهم، ثم تعلم كل شيء ممكـــن حول احتياجاتهم بما في ذلك تفضيلاتهم لمختلف أشـــكال تقديـــم الخدمات . ومع ذلك فإن هناك جانب مظلم للتركيز على تحديد الطعام وتقديمه للزبائن الأكثر ربحية للمؤسســـة، تبذل البعض من الشركات القليل من الجهد لخدمة الزبائن الذين يقدمون قيمة مالية ضئيلة أو معدومة للشركة، ووفقًا لمقال نشر في مجلة Business Week:

> **قد تكون النتيجة تقســـيماً جديداً تماماً لمجتمع المســـتهلك، قد تتمتع الطبقة العليا بمستوى غير مسبوق من الاهتمام الشخصي، لكن الزبائن الذين يقعون تحت مســـتوى معين من الربحية لفترة جُـــد طويلة قد يجدون أنفســـهم يرتدون من قوائـــم الزبائن تماماً أو يواجهـــون رســـوماً تدفعهم جميعـــاً إلى الخارج.. . . . [بحســـب M Jarketers. . . يبذلون كل ما في وســـعهم لدفع زبائنهم (وبخاصة الزبائن من ذوي الهامش المنخفض) نحو الخدمة الذاتية « [5].**

تأخذ هذه الســـتراتيجيات تحليل القطاعات وتسويق قواعد البيانات إلى أقـــصى حد جديد في تحديد الزبائن الذين ســـيكونون أكثر ربحيةً للشركة على المدى الطويل، ويغازلونهم بنشاط على حساب القطاعات الأقل ربحية.

تعزيز الو لاء عن طريق مكافأة النشرات المتكررة:

أنشأت الخطوط الجوية الأمريكية American Airlines البرنامج الأصلي «المســـافر الدائم» Frequent Flyer في عام 1983، وقد اســـتهدف هذا العرض المســـافرين من رجال الأعمال (الأفـــراد الذين يطيرون أكـــثر من غيرهم) ، ويُمكن الركاب من المطالبة بجوائز الســـفر على أساس المسافة المتراكمة التي سافروا على متنها . أصبح نظام "Miles" الذي تم نقله جواً هو نظام التسجيل الذي يســـمح للزبائـــن بالمطالبة من قائمة تذاكر مجانيـــة في فئات مختلفة من الخدمة، لقد فوجئ الأمريكيون بشـــعبية هائلة في هذا البرنامج، وسرعان ما

شـــعرت شركات الطيران الكبرى الأخرى بأنها مضطـــرة لمتابعة خطط مماثلة خاصة بها وتنفيذها.

تأمـــل كل شركة طيران أن يؤدي برنامج المســـافر الدائم الخاص بها الذي يحمل اســـماً مميزاً من مثل "AAdvantage" (American) أو "Mileage Plus" (United) ، إلى حث المسافر على أن يظل مخلصاً للعلامة التجارية حتى في حالة حدوث البعض من الإزعاج في الجدولة، لكن مع ذلك فقد التحق العديد من المســـافرين من رجال الأعمال في العديد من البرامج ، ومن ثم الحد من فعالية هذه العروض الترويجية لشركات الطيران الفردية.

لجعل برامجها أكثر جاذبية فقد وقعت شركات الطيران اتفاقيات مع شركات النقـــل الإقليمية والدولية والفنادق «الشريكة» وشركات تأجير الســـيارات، ممـــا يتيح للزبائن الفضل في الأميال المتراكمـــة من خلال مجموعة متنوعة من الأنشطة المتعلقة بالســـفر. إن ما بدأ كتعزيز لمدة عام من قبل الخطوط الجوية الأمريكيـــة American Airlines، سرعان ما تحـــول إلى جزء دائم (ومكلف للغاية) من هيكل التســـويق في هذه الصناعة، وفي الوقت المناسب فقد شعرت العديد مـــن شركات الطيران الدولية بأنها مضطرة إلى تقديم برامج المســـافر الدائم الخاصة بها التي تقدم أميالاً (أو كيلومترات) للتنافس مع شركات النقل الأمريكية ومع بعضها البعض.

بدأت شركات الطيران في الولايات المتحدة ومع مرور الزمن في استخدام جوائز مكافآت الأميال المزدوجة والثلاثية كأداة لإدارة الطلب، وتسعى لتشجيع الســـفر على طرق أقل شـــعبية، ولقد كانت إحدى الستراتيجيات الشائعة هي منح أميال إضافية للســـفر خلال الموســـم المنخفض عندما تتوافر العديد من المقاعد الفارغة أو لتغيير الرحلات في مركز وسيط بدلاً من القيام برحلة من دون توقـــف، ولتجنب التخلي عن الكثير من المقاعد المجانية في وقت الذروة فقد قدم البعض من شركات الطيران شروط استرداد أكثر سخاءً خلال أوقات الذروة، وتم إنشاء عدد من «فترات الانقطاع blackout periods » خلال أوقات العطلات الرئيســـة من مثل عيد الميلاد ورأس السنة الجديدة، وذلك لتجنب تفكيك مبيعات المقاعد للزبائن الذين يدفعون الأموال لذلك.

غالباً ما كانت الســـتراتيجيات التنافسية تتضمن مكافآت أميال أيضاً مع اندلاع «حـــروب المكافآت» على طرق معينـــة، وفي ذروة معاركها في منتصف الثمانين ات من القـــرن الماضي مع شركة نيو يورك أيـــر New York Air على خدمة النقل المكوكية المربحة من نيويورك-بوســـطن التي تبلغ مســـافتها 230 ميلاً ، قدّمت شركة بان أميركان PanAm Shuttle للركاب مســـافة 2000 ميل لرحلـــة ذهاب وإياب و 5000 ميل لرحلة ذهابـــاً وإياباً الانتهاء في غضون يوم واحـــد، كما تم منح أميالاً إضافية للســـفر في الدرجـــة الأولى أو درجة رجال الأعمال، وبالإمكان كذلك اســـتخدام المكافآت لتشجيع المسافرين على أخذ عينات من الخدمات الجديدة أو لاستكمال دراسات السوق.

ولتســـجيل عدد الأميال من الركاب المســـجلين في برامج المسافر الدائم الخاصة بهم فقد اضطرت شركات الطيران إلى تثبيت أنظمة تتبع مُعقدة تلتقط تفاصيل كل رحلة، لقد أنشـــأوا أيضاً أنظمة لتسجيل حالة الحساب الحالي لكل عضو والمحافظة عليها . تستخدم شركة يونايتدUnited قاعدة بيانات الزبائن الواســـعة لمكافأة الولاء بطريقة فريدة، وفي حالـــة إلغاء رحلة ما فإنه يتم وضع الركاب على قائمة انتظار الرحلة التالية المتاحة وفقاً لعدد الأميال التي تراكمت لديهم، ومن ثم يتم منح الزبائن الأكثر ولاءً معاملة تفضيلية من حيث الخدمة والراحة.

برامج مكافأة الو لاء:

إن التحدي الكبير الذي يواجه مســـوِّق الخدمـــات لا يكمن في إعطاء الزبائن المحتملين ســـبباً لقيام بالأعمال مع شركاتهم فحســـب، ولكن أيضاً في تقديم حوافز للزبائـــن الحاليين للبقاء مخلصين وربما زيادة مشـــترياتهم، ومن بين الســـتراتيجيات الأكثر شهرة لمكافأة المستخدمين الدائمين هي برامج «المسافر الدائم» التي تقدمها شركات طيران الركاب (انظر الإطار).

ربما كانت الخطوط الجوية الأمريكيـــة American Airlines أول شركة خدمات تدرك قيمة قاعدة بيانات الزبائن الخاصة بها لمعرفة المزيد حول سلوك سفر أفضل زبائنها، إذ تستخدم الشركة هذه البيانات لإنشاء قوائم بريد مباشرة

تستهدف زبائن محددين (من مثل المسافرين الذين يسافرون بانتظام بين زوج معين من المدن)، وسرعت شركة الطيران أيضاً لفحص حجوزات الرحلات الفردية لمعرفة عدد المقاعد التي شغلها المسافرون الدائمون وأن معظمهم ربما كانوا يسافرون للعمل، ومن ثم فإنهم أقل حساسية للسعر من المسافرين والمتنزهين . ساعدت هذه المعلومات شركة American Airlines على مواجهة المنافسة من شركات الطيران منخفضة التكلفة التي كان قطاعها الأساس هو المسافرين الذين يسعدهم السعر، وبدلاً من تخفيض جميع الأسعار على جميع الرحلات الجوية بين زوج من المدن فقد أدركت American أنها تحتاج فقط إلى تقديم عدد محدود من أسعار التذاكر المخفضة، وكانت هذه الأسعار متاحة في المقام الأول على الرحلات الجوية التي يُعرف أنها تحمل أعداداً كبيرة من المسافرين غير التجاريين، حتى في من مثل هذه الرحلات الجوية ستحدد شركة الطيران من توافر أسعار الخصم بوسائل من مثل طلب شراء مسبق أو إقامة مطولة في المدينة الوجهة، مما يجعل من الصعب على المسافرين من رجال الأعمال أن يتاجروا من تذكرة كاملة إلى تذكرة مخفضة.

تتمثل مشكلة برامج المسافر الدائم في أن الزبائن الذين يسافرون على نطاق واسع يميلون إلى الانتماء إلى العديد من البرامج المختلفة، ولتشجيع الولاء لشركة طيران واحدة فقد أضاف البعض من شركات الطيران نظام نقاط، وذلك استناداً إلى قيمة عمل الزبون في عام معين وليس فقط عدد الأميال التي سافر بها . على سبيل المثال فإنه في British Airways Executive Club ، يتأهل السفر في درجة رجال الأعمال والدرجة الأولى على التوالي، لمضاعفة وثلاث مرات عدد النقاط الممنوحة في الدرجة الاقتصادية، لكن أسعار التذاكر المخفضة لا تتأهل للحصول على نقاط على الإطلاق . إن رحلات أطول كونها أكثر تكلفة تسفر عن المزيد من النقاط، وبمجرد تجميع أعضاء النادي لعدد معين من النقاط فإنهم يحصلون على حالة الطبقة الفضية أو الذهبية صالحة لمدة 12 شهراً . يوفر نظام المكافآت القائم على النقاط هذا عدداً من الامتيازات، بما في ذلك مضاعفة عدد الأميال الجوية لأعضاء الفئة الذهبية ومكافأة 25%

لأعضاء الفئة الفضية، والآن يستخدم عدد من شركات الطيران الأخرى أساليب مماثلة، لكن نظام الطبقة يمنح المسافرين حافزاً لتوحيد رحلاتهم مع شركة طيران واحدة.

سعت شركات الخدمات في الصناعات الأخرى إلى نسخ عمل شركات الطيران التي تحتوي على برامج مستخدم متكررة خاصة بها. كانت الفنادق وشركات تأجير السيارات وشركات الهاتف وتجار التجزئة وحتى مصدري بطاقات الائتمان من بين أولئك الذين يسعون إلى تحديد أفضل زبائنهم ومكافأتهم. على سبيل المثال، تقدم سلسلة متاجر Safeway بطاقة Club Club التي توفر مدخرات على البضائع الخاصة بها وخصومات على شراء الخدمات من الشركات الشريكة. وبالمثل تقدم شركات تأجير السيارات ترقيات للسيارات، وتوافر الفنادق غرفاً مجانية في منتجعات العطلات. لا تقدم جميع الشركات منتجاتها كمكافآت وبدلاً من ذلك فإنها تقدم العديد من الشركات الأميال المقيدة لحساب برنامج المسافر الدائم لشركة الطيران منذ أن أصبحت الأميال الجوية عملة ترويجية قيمة بحد ذاتها.

ربما تكون أكثر الجوائز إبداعاً هي تلك التي قد يجد الزبائن الأثرياء صعوبة في الحصول عليها بمفردهم، فعلى سبيل المثال، قدمت ميريل لينتش Merrill Lynch مؤخراً لزبائنها المميزين فرصة لاستخدام نقاط بطاقة Visa "لشراء» المقاعد العليا في برودواي الموسيقية Broadway أو حزمة VIP الحائزة على جوائز لحضور لعبة الهوكي All-Star 2001 في دنفر Denver، بما في ذلك حفل استقبال الشمبانيا كان من المقرر أن يتحدث فيه اللاعب الأسطوري، غوردي هاو Gordie Howe.

على الرغم من شعبية برامج ولاء الزبائن، يدعي الباحثون أن هذه البرامج أثبتت أنها «غير فعالة بشكل مدهش» بالنسبة للعديد من الشركات، وللنجاح في الأسواق التنافسية فإنهم يقترحون أن برامج الولاء يجب أن تعزز القيمة الإجمالية للمنتج أو الخدمة وتحفيز المشترين المخلصين لجعلها الشراء التالي [16]، وفي بعض الحالات من مثل أميال المسافر الدائم لشركة الطيران تحظى الفوائد بشعبية

كبيرة لدى الزبائن، وقد شعر جميع اللاعبين في الصناعة تقريباً بأنهم ملزمون بتقديـــم برنامج ولاء. وغالباً ما تتضمن المزايا القيمة الإضافية لزبائن الخطوط الجوية الأوفياء خدمات الحجز وتســجيل الوصول ذات الأولوية واســتخدام صالات المطارات والترقيات، لكن مع ذلك ففي الصناعات الأخرى لا تعتبر الفوائد ذات قيمة كافية لتشجيع الولاء أو تبرير سعر أعلى من المنافسين، وربما كان هذا أحد الأســباب وراء قيام شركة AT&T التي تواجه منافسة شرسة في الأسعار في صناعة الاتصالات بإنهاء برنامج ولاء «المكافآت الحقيقية» في عام 1998.

خلاصــة القول هي أن المكافآت وحدها لن تمكن الشركة من الاحتفاظ بزبائنها المرغوب فيهم إذا لم يكن هؤلاء الزبائن ســعداء بنوعية الخدمة التي يتلقونهــا، أو يعتقدون أن بإمكانهم الحصــول على قيمة أفضل من خدمة أقل تكلفة، فقد يصبحون غير مخلصين بسرعة، ولا يمكن لأية شركة خدمات تحمل أن تغفل الأهداف الأوســع المتمثلة في تقديم خدمة جيدة وقيمة جيدة مقارنة بالسعر وتكاليف الخدمة الأخرى التي يتحملها الزبائن.



بالتخصص في قص شعر الأطفال وتوفير بيئة جذابة لهم، يأمل هذا الصالون في بناء علاقة مع كل من الأطفال وأولياء أمورهم

إنهاء العلاقات غير المربحة:

على الرغـــم من أن تركيزنا حتى الآن مُنصَب على زيادة ولاء الزبائن فإنه ليس كل زبائـــن الشركة الحاليين قد يكون من المفيـــد الاحتفاظ بهم، ذلك أن البعض من الزبائن لم يعودوا ملائمين لســـتراتيجية الشركة، إما لأن تلك الستراتيجية قد تغيرت أو بسبب تغير سلوك الزبون واحتياجاته، إن العديد من العلاقات لم تعد مربحة للشركة وذلك لأنها تكلف أكثر من أجل الحفاظ على الإيرادات التي تولدها هذه العلاقات، ومثلما يحتاج المستثمرون إلى التخلص من الاستثمارات الضعيفة، فإن البنوك قد تضطر إلى شطب القروض المعدومة، وأن كل شركة خدمـــات هي بحاجة إلى تقييم محفظة زبائنهـــا بانتظام والنظر في إنهاء العلاقات غير الناجحة. (بطبيعة الحال، ســـوف تســـاعد الاعتبارات القانونية والأخلاقية في تحديد ما إذا كان من الممكن أو المناســـب اتخاذ من مثل هذه الإجراءات).

في بعـــض الأحيـــان، يتوجب إنهـــاء الزبائن مبـــاشرةً (على الرغم من أن الاهتمام بالإجراءات القانونية لا يزال مهمـــاً)، فقد يُطلب من زبائن البنوك الذين يرفضون عدداً كبيراً من الشـــيكات أو الطـــلاب الذين وقعوا في الغش في الامتحانات أو أعضاء النادي المحلي الذين يســـيئون استخدام المرافق (أو الموظفين وغيرهم من الأعضاء) باستمرار المغادرة أو الطرد . وفي حالات أخرى فإنه قـــد يكون الإنهاء أقل على الواجهة الأماميـــة، ومن المعروف أن البنوك تبيع حسابات لم تعد تناســـب أولويات الشركات للمؤسسات المالية الأخرى، إذ يتلـــقى الزبائن «المتداولون» عادة خطاباً في البريد أو مكالمة هاتفية من المورد الجديد لإعلامهم بالتغيير، وقـــد يقترح المهنيون من مثل الأطباء أو المحامين على الزبائـــن الصعبين أو غير الراضين أنه ينبغي عليهم التفكير في التحول إلى مُزوِد آخر تكون خبرته أو أسلوبه أكثر ملاءمة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

مشكلة سوء تصرف الزبائن:

يمثـــل الزبائن الذين يتصرفون بطرائق غير متعاونة أو مســـيئة مشـــكلة لأي مؤسســـة، ولكن لديهم إمكانات أكبر لإلحاق الأذى في أعمال الخدمات،

وبخاصـــة تلك التي يأتي الزبون فيها إلى مصنع الخدمة، وكما تعلم من تجربتك الخاصة فإنه يمكن أن يؤثر ســلوك الزبائن الآخرين في استمتاعك بالخدمة . فإذا كنت تحب الموسيقى الكلاسيكية وحضور الحفلات السيمفونية، فستتوقع من أفراد الجمهور التزام الهدوء في أثناء الأداء بدلاً من إفســاد الموســيقى عن طريق التحدث أو الســعال بصوت عالٍ، وعلى النقيض من ذلك فإنه ســيكون الجمهور الصامت قاتلاً خلال حفل موســيقى الروك أو حدث رياضي جماعي، إذ أن المشــاركة النشــطة للجمهور تضيف إلى الإثارة، لكــن مع ذلك فإن هناك خط رفيع بين حماســة المتفرج والسلوك التعســفي من جانب مؤيدي الفرق الرياضية المنافســة، لذلك فإن الشركات التي تفشل في التعامل بفعالية مع سلوكيات الزبائن الســيئة فإنها ستخاطر بإلحاق الضرر بعلاقاتها مع جميع الزبائن الآخرين الذين يرغبون في الاحتفاظ بها.

مواجهة تحدي جايكستومرز:

غالبــاً ما يحــير زوار أمريكا الشــمالية من البلدان الأخــرى الناطقة بالإنجليزيــة بمصطلح "jaywalker" ، وهي الكلمــة الأمريكية المتميزة التي تستخدم لوصف الأشخاص الذين يعبرون الشوارع في أماكن غير مصرح بها أو بطريقة خطرة، تأتي البادئة "jay" من مصطلح عام بلغة القرن التاسع عشر لشخص غبي، ويمكننا إنشاء مجموعة كاملة من المصطلحات المهينة من خلال إضافة البادئة "jay" إلى الأســماء والأفعال الموجودة . والســؤال الآن هو ماذا عن كلمة "jaycustomer" على سبيل المثال فإنه للإشارة إلى شخص "jayuses" أو"jayconsumes"(*) منتــج مادي (ثم "jaydisposes" بعد ذلك)؟ نحن نعرّف أي jaycustomer بأنه الشخص الذي يتصرف بطريقة غير مدروسة أو مسيئة، مما يتسبب في حدوث مشاكل للشركة، وأعضائها، وزبائن آخرين[17].

إن كل خدمة لها حصتها من الزبائن المسيئون jaycustomersلكن الآراء حول هذا الموضوع يبدو أنها تُستقطَب حول رأيين متعارضين للوضع، أحدهما

(*) Jaycustomer:هو زبون يتصرف بطريقة غير مدروســة أو مســيئة، مما يسبب مشاكل للشركة وموظفيها والزبائن الآخرين.

هـــو الإنكار: «الزبون هو الملك ولا يمكنه أن يخطئ»، في حين يرى الآخرون أن ســـوق الزبائن مكتظ بالأفراد بشكل إيجابي مع أشخاص سيئين لا يمكن الوثوق بهم في التصرف بطرائق يجب أن يتوقعها مقدمو الخدمة الذين يحترمون أنفســـهم ويتطلبونها . لقد تلقت وجهة النظر الأولى دعاية واســـعة في كتب إدارة gung-ho وفي عروض تحفيزية للمجموعات الأسيرة من الموظفين، لكن الرأي الثاني غالباً ما يكون مهيمناً بين المدراء الساخرين والموظفين الذين تم إحراقهم في مرحلة ما بسبب سوء سلوك الزبائن، كما هو عليه الحال مع العديد من وجهات النظر المتعارضة في الحياة فإن هناك حبيبات مهمة للحقيقة في كلا المنظورين، وما هو واضح مع ذلك هو أنه لا توجد شركة تحترم نفسها تريد أن تكون لها علاقة مستمرة مع زبون مسيء.

ستة أنواع من الزبائن المسيئون Jaycustomers:

إن الزبائن المســـيئون غير مرغوب فيهم، وفي أسوأ الأحوال تحتاج الشركة إلى التحكم في ســـلوكها التعسفي أو منعه، وفي أفضل الأحوال ترغب الشركة في تجنب جذبهم في المقام الأول، ونظراً لأن تعريف المشكلة هو الخطوة الأولى في حلها، فلنبدأ من خلال النظر في الاختلافات بين الزبائن المســـيئون الذين يفترسون مُزوِدي السلع والخدمات، لقد حددنا ست فئات عريضة ومنحناها أســـماء عامة، لكن العديد من موظفي الاتصال بالزبائن توصلوا إلى شروط خاصـــة بهم، وعند التفكير في هذه الفئات قد تُغري أن تضيف عدداً أقل من فئاتك الخاصة.

اللص: ليس لدى الزبون المسيء jaycustomer هذا أي نية للدفع وينطلق لسرقة السلع والخدمات (أو دفع أقل من السعر الكامل عن طريق تبديل تذاكر الأســـعار أو الطعن في الفواتير على أسس لا أساس لها)، إن السرقة هي مشكلة كبيرة في متاجر البيع بالتجزئة، إن ما يصفه تجار التجزئة بإسم «الانكماش» يُقدّر أن يكلفهم مبالـــغ طائلة من العائدات الســـنوية، وتقدم العديد من الخدمات نفسها إلى أنظمة ذكية لتجنب الدفع . بالنسبة لأولئك الذين يتمتعون بمهارات تقنية فإنه من الممكن في بعـــض الأحيان تجاوز عدادات الكهرباء

أو الوصـــول إلى خطوط الهاتف مجاناً أو الالتفاف على قنوات التلفزيون الكابلي العادية . يشـــتهر الزبون المسيء أيضاً بالركوب مجاناً بوســـائل النقل العام أو التســـلل إلى دور الســـينما أو عدم الدفع مقابل وجبات المطعم، ويجب أن لا ننسى استخدام طرائق الدفع الاحتيالية من مثل بطاقات الائتمان المسروقة أو الشيكات المســـحوبة على الحسابات دون أي رصيد، إن اكتشاف كيف يسرق النـــاس الخدمة هو الخطوة الأولى في منع السرقـــة أو اصطياد اللصوص وعند الاقتضاء مقاضاتهم، لكن يجب على المدراء محاولة عدم إبعاد الزبائن الشرفاء عن طريق تحطيـــم خبراتهم في الخدمة، ويجب أن يتم توفـــير التبرير للزبائن الصادقين لكنهم كانوا شاردي الذهن ونسوا الدفع.

محطـــم القواعد: كما تحتاج الطـــرق السريعة إلى لوائح الســـلامة، فإن العديد من شركات الخدمات تحتاج إلى وضع قواعد سلوك للموظفين والزبائن لإرشادهم بأمان من خلال الخطوات المختلفة للخدمة، ويتم فرض البعض من هذه القواعد من قبل الوكالات الحكومية لأســـباب تتعلق بالصحة والسلامة . إن الإشارة الموجودة في العديد من المطاعم التي تنص على «لا قميص ولا أحذية ولا خدمة» توضح اللوائح المتعلقة بالصحة، وأن الســـفر جواً يقدم واحداً من أفضل الأمثلة على القواعد المصممة لضمان الســـلامة - وهناك عدد قليل من البيئات الأخرى في خارج الســـجن تتمتع بصحـــة جيدة وذات كفاءة عقلية، وزبائن بالغين مقيدين للغاية (وإن كان ذلك لسبب وجيه).

بالإضافـــة إلى تطبيق اللوائـــح الحكومية فإنه غالباً مـــا يفرض الموردون قواعدهم الخاصة لتســـهيل العمليات السلسة، وتجنب المطالب غير المعقولة على الموظفين، ومنع إســـاءة استخدام المنتجات والمرافق، وحماية أنفسهم بشكل قانوني، وإثناء الزبائن الفرديين عن ســـوء التصرف . إن منتجعات التزلج على الجليد وعلى ســـبيل المثال تزداد صعوبة على المتزلجين المهملين الذين يشـــكلون مخاطـــر على أنفســـهم وعلى الآخرين [18]، إذ يمكن أن تســـبب الاصطدامات إصابات خطيرة وحتى تسبب الموت، لذلك يجب أن يكون أفراد دورية التزلج متوجهين نحو السلامة وأحياناً يقومون بدور الشرطة، مثلما يمكن للسائقين

الخطرين أن يفقدوا تراخيصهم فإنه يمكـــن للمتزلجين الخطرين أن يفقدوا تذاكر المصعد.

في فيل Vail وبيفر كريـــك Beaver Creek في كولورادو Colorado، ألغى دوريات التزلج ما يقرب من 400 تذكرة مصاعد في عطلة نهاية أسبوع واحدة. في وينـــتر بارك Winter Park بالقرب من دِنفـــر Denver، قد يضطر المتزلجون الذين فقدوا بطاقاتهم بسبب ســـلوك خطير إلى حضور دورة السلامة لمدة 45 دقيقة قبل أن يتمكنوا من الحصـــول على تصاريح العودة . قد تصدر دوريات التزلـــج في جبل أوكيمـــو Okemo Mountain في فيرمونت Vermont تحذيرات للمتزلجين المتهورين عن طريق ربـــط ملصق برتقالي لامع على تذاكر المصعد الخاصة بهم. إذا تم ســـحبها مرة أخرى بسبب سلوك غير لائق فقد تتم مرافقة المتزلجين خارج الجبل وحظرهم لمدة يوم أو أكثر، يقول مدير التسويق بالمنتجع: «نحـــن لا نحاول أن نكون شرطة الجيســـتابو Gestapos على المنحدرات، بل نحاول فقط تثقيف الناس».

كيف ينبغي أن تتعامل الشركـــة بحزم مع منتهكي القواعد؟ يعتمد الكثير على القواعد التي تم كسرها، وفي حالة الديون القابلة للتنفيذ قانوناً (السرقة، والديون المعدومة ، ومحاولة أخذ الأســـلحة على مـــتن الطائرات) يجب وضع مسارات العمل بشـــكل صريح لحماية الموظفين ومعاقبة أو تثبيط ارتكابهم أي مخالفات، إن قواعد الشركة غامضة بعض الشيء. هل هي ضرورية حقاً في المقام الأول؟ إذا لم يكن الأمر كذلك فإنه يتوجب على الشركة التخلص منها. هل يتعاملون مع الصحة والســـلامة؟ إذا كان الأمر كذلك فإن تثقيف الزبائن حول القواعد يجب أن يقلل من الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية، وينطبق الشيء نفسه على القواعد المصممة لحماية راحة جميع الزبائن وتمتعهم . وهناك أيضاً قواعد اجتماعية غير مكتوبة من مثل «لن تقفز على قائمة الانتظار» (على الرغم من أن هذا توقع ثقافي أقوى في الولايات المتحدة أو كندا منه في العديد مـــن البلدان ، كما يمكن لأي زائر إلى باريس ديزني لاند Paris Disneyland أن يشـــهد!) فإنه غالباً ما يمكن الاعتماد على زبائن آخرين لمساعدة موظفي

الخدمة على تطبيـــق القواعد التي تؤثر في الجميع وربمـــا يأخذون المبادرة في القيام بذلك.

هناك مخاطر مرتبطة بوضع الكثير من القواعد، إذ يمكن أن تجعل المنظمة تبدو بيروقراطية ومتعجرفة، ويمكنها تحويل الموظفين الذين ينبغي أن يكون توجهاتهم هي خدمة الزبائن إلى ضباط شرطة يرون (أو يُطلب منهم أن يروا) مهمتهم الأكثر أهمية من مثل فرض جميـــع القواعد، وكلما قل عدد القواعد كلما كانت القواعد المهمة أكثر وضوحاً.

المُحارِب: ربما تكون قد رأيتـــه (أو رأيتها) في متجر أو في المطار أو في أحـــد الفنادق أو المطاعم - الاحمرار في وجهه ويصرخ غاضباً، أو ربما يكون هادئاً وفمه مغلق مقابل ســـيل الإهانات والتهديدات والبذاءات التي يتعرض لها [19]، إن الأشياء لا تعمل دائماً كما يجب: إذ تتعطل الأجهزة، والخدمة خرقاء، ويتم تجاهل الزبائن، وتتأخر الرحلة، ويتم تســـليم الطلب بشكل غير صحيح، وطاقم العمل غير مفيد، وعدم الايفاء بالوعود، أو ربما يعبّر الزبون المعني عن استيائه من إخباره بالالتزام بالقواعد، وغالباً ما يتعرض أفراد الخدمة للاعتداء حتى عندما لا يكونوا هم الملامين . فإذا كان الموظف يفتقر إلى الســـلطة لحل المشكلة، فإن المُحارب قد يصبح أكثر جنوناً حتى إلى درجة الهجوم الجسدي، ويضيف الســـكر وتعاطي المخدرات طبقات إضافية من المضاعفات(انظر في مربع الحـــوار: ("Air Rage" إن المنظمات التي تهتـــم بموظفيها تبذل جهوداً كبيرة لتطويـــر المهارات في التعامل مع هذه المواقـــف الصعبة، إن التدريبات التي تتضمن لعب الأدوار تساعد الموظفين على تطوير الثقة بالنفس والتأكيد على أنهم يحتاجون إلى التعامل مع الزبائن المُحاربين المُتحمسين (يشار إليهم أحياناً بإســـم «غضب»). يحتاج الموظفون أيضاً إلى معرفـــة كيفية نزع فتيل الغضب والقلق وتخفيف الضغط (لا ســـيما عندما يكون هناك سبب وجيه للزبون للاستياء من أداء المنظمة).

ما الذي يجب على الموظف فعله عندما ينفصل زبون عنيف عن محاولات نزع فتيل الموقف؟ في البيئة العامة، يجب أن تكون إحدى الأولويات هي نقل

الشـــخص بعيداً عن الزبائن الآخرين، قد يضطر المشرفون في بعض الأحيان إلى التحكيم في النزاعات بـــين الزبائن والموظفين، وفي أوقات أخرى يحتاجون إلى الوقوف وراء تصرفات الموظف، فإذا قام زبون بالاعتداء جســدياً على أحد الموظفين فإنه قد يكون من الضروري اســتدعاء ضبــاط الأمن أو الشرطة . يحــاول البعض من الشركات إخفاء من مثل هـــذه الأحداث خوفاً من الدعاية السيئة، لكن آخرين يشعرون بأنهم مضطرون إلى اتخاذ موقف عام نيابة عن موظفيهم ، من مثل مدير متجر Body Shop الذي أمر زبونة سيئة بالخروج من المتجر قائلاً لها: «لن أؤيد وقاحة ضد موظفيني".

تشـــكل وقاحة الهاتف تحديـــاً مختلفاً، فمن المعـــروف أن موظفي الخدمة يتعطلون مع الزبائن الغاضبين لكن هذا الإجراء لا يحل المشكلة، فعلى سبيل المثـــال يميل الزبائـــن إلى الانزعاج عند معرفة أن الشـــيكات قد تم إرجاعها لأنها مبالغ فيهـــا (مما يعني أنها قد انتهكت القواعـــد) أو أن طلب الحصول على قرض ما قد تم رفضه . تتمثل إحـــدى الطرائق للتعامل مع الزبائن الذين يواصلون طرد الموظف القائم على الهاتـــف في أن يقول الأخير بحزم:» إن هذه المحادثة لا تصل بنا إلى أي مكان، لماذا لا أتصل بك مرة أخرى في بضع دقائق عندما يكون لديك وقت لهضم المعلومات؟ « وفي العديد من الحالات تكون استراحة التفكير هي المطلوبة.

العائلة المتناحرة: الأشـــخاص الذين يدخلون في حجج (أو ما هو أسوأ) مع زبائن آخرين (وغالباً ما يكون أفراد من أسرهم) يشـــكلون فئة فرعية من المتحاربين الذين نســـميهم «العائلة المتناحـــرة»، إن تدخل الموظف قد يهدئ الوضع أو يزيد الأمر ســـوءاً. إن البعض من المواقـــف يتطلب تحليلاً مفصلاً واستجابة مقاســـة بعناية، أما الآخرون من مثل الزبائن الذين يبدأون معركة طعام في مطعم (نعم ، هذه الأشياء تحدث!) يحتاجون إلى استجابة فورية تقريباً، إذ يحتاج مدراء الخدمات في هذه المواقف إلى الاســـتعداد للتفكير في أقدامهم والتصرف بسرعة.

المخرب: هو مســـتوى الإيذاء المـــادي الذي يمكن أن تتعرض له مرافق الخدمـــة والمعدات وأنه أمر مذهـــل حقاً، إذ يتم ســـكب المشروبات الغازية

في أجهزة الصراف الآلي، وهناك كتابات على الجدران الداخلية والخارجية والثقوب المحروقة من ندبة السجائر وأغطية الأرضيات وأغطية المقاعد، ويتم خفض مقاعد الحافلات، وتحطيم أثاث الفندق، وتهشيم الهواتف العامة، ويتم تخريب سيارات الزبائن، وتحطيم زجاجها وتمزيق أقمشتها . إن القائمة لا حصر لها، ولا يتسبب الزبائن في جميع الأضرار بطبيعة الحال، وأن الشباب أو الأشخاص المخمورين هم مصدر الكثير من التخريب الخارجي، والموظفون الساخطون هم معروفون بارتكاب أعمال التخريب، ولكن الكثير من هذه المشاكل تنشأ عن دفع الزبائن الذين يختارون التصرف بشكل سيء، وفي بعض الأحيان قد يكون الكحول والمخدرات السبب في ذلك، وقد تسهم المشكلات النفسية ويمكن للإهمال أن يلعب دوراً في هذا المجال، وهناك أيضاً مناسبات أخرى عندما يحاول الزبائن التعيسون الذين لديهم الشعور بإساءة المعاملة من قِبل مقدم الخدمة الانتقام بطريقة أو بأخرى.

إن أفضل علاج للتخريب هو الوقاية منه وأن تحسين الأمن لا يشجع البعض من المخربين، إذ تساعد الإضاءة الجيدة كما يفعل التصميم المفتوح للمناطق العامة، ويمكن للشركات أن تختار إرضاء السطوح المقاومة للتخريب والأغطية الواقية للمعدات والأثاثات الوعرة . إن تثقيف الزبائن حول كيفية استخدام المعدات بشكل صحيح (بدلاً من القتال معها) وأن تقديم تحذيرات حول الأشياء الهشة يمكن أن يقلل من احتمال سوء المعاملة أو التعامل مع الإهمال، وهناك عقوبات اقتصادية: الودائع الأمنية أو الاتفاقيات الموقعة التي يوافق الزبائن على دفعها مقابل أي ضرر يتسبب عنهم.

ما الذي يجب على المدراء فعله إذا فشل المنع وتسبب الضرر؟ إذا تم القبض على مرتكب الجريمة ، فعليهم أولاً توضيح ما إذا كانت هناك أي ظروف مخففة (لأن الحوادث تحدث). يمكن أن تتراوح العقوبات المتعلقة بالضرر المتعمد من التحذير إلى المحاكمة. فيما يتعلق بالضرر المادي نفسه فإنه من الأفضل إصلاحه سريعاً (ضمن أي قيود تفرضها الاعتبارات القانونية أو التأمينية). كان لدى المدير العام لشركة الحافلات الفكرة الصحيحة عندما

قال: «إذا كانت إحدى الحافلات لدينا مخربة ســواء أكان فيها نافذة مكسورة أم مقعداً مائلاً أم رسوماً على الســقف، فنحن نخرجها من الخدمة على الفور، وهكذا فإنه لا أحد يراها وإلا فإنك ستعطي الفكرة نفسها لخمسة شخصيات أخرى كانت جُد غبية في التفكير في الأمر في المقام الأول!"

الهزيمة: إذا وضعنا جانباً هؤلاء الأفراد الذين لم ينووا أبداً الدفع في المقام الأول (مصطلحنا هو «الســارق»)، فإن هناك العديد من الأسباب التي تجعل الزبائن يفشلون في الدفع مقابل الخدمات التي تلقوها، ومرة أخرى فإن العمل الوقــائي هو أفضل من العلاج، فهناك عدد متزايد من الشركات تصر على الدفع المسبق. إن أي شكل من أشكال بيع التذاكر هو مثال جيد على ذلك، إذ تطالب منظمات التسويق المباشر برقم بطاقة الائتمان الخاصة بك لأنها تأخذ طلبك، تمامــاً كما تفعل معظم الفنادق عند إجــراء الحجز، وأن أفضل شيء تالي هو تقديم فاتورة للزبون فور الانتهاء من الخدمة، فإذا كان ســيتم إرسال الفاتورة عن طريق البريد فإنه يجب على الشركة إرســالها بسرعة، في حين أن الخدمة لا تزال جديدة في أذهان الزبائن.

ليس كل المتأخرين بالدفع هم ظاهرياً ديــون معدومة فاقدة الأمل، ربما هناك سبب وجيه للتأخير وأنه بالإمكان إجراء ترتيبات دفع مقبولة، والسؤال الرئيــسي هو ما إذا كان يمكن تبرير من مثل هذا النهج المخصص من حيث التكلفة، ومقارنة ذلك بالنتائج التي تم الحصول عليها عن طريق شراء خدمات وكالة التحصيل. قد تكون هناك اعتبارات أخرى أيضاً، فإذا كانت مشــاكل الزبون مؤقتة فحسب، فما هي القيمة طويلة الأجل للحفاظ على العلاقة؟ هل ستخلق نوايا حسنة وإيجابية لمساعدة الزبون على حل الأمور؟ إن هذه القرارات هي نداءات تقديرية، ولكن إذا كان إنشــاء علاقات طويلة الأجل والحفاظ عليها هو الهدف النهائي للشركة، فإنهم يتحملون تكاليف الاستكشاف.

الغضب الجوي: المسافرون الجامحون هم مشكلة متنامية

يعد الانضمام إلى مصطلح «الغضب على الطرق» - الذي تم الإشــارة إليه في عام 1988 لوصف السائقين الغاضبين العدوانيين الذين يهددون مستخدمي

الطريق الآخرين – فإن المصطلح الأحدث هو «الغضب الجوي»، إن مرتكبي الغضب الجوي هم عنيفون، فالمسافرون الجامحين يهددون مضيفات الطيران والطيارين وغيرهم من المسافرين، لا تُرتكب حوادث الغضب الجوي سوى جزء ضئيل للغاية من جميع مسافري الخطوط الجوية (يقال إن نحو 5000 مرة في السنة) ولكن كل حادث في الجو قد يؤثر في راحة مئات الأشخاص الآخرين وسلامتهم.

قد يتم ارتكاب أعمال العنف ضد الموظفين أو الطائرة نفسها. في رحلة من أورلاندو (فلوريدا) إلى لندن ، حطم راكب مخمور شاشة فيديو وبدأ في صدم نافذة ، وأخبر زملائه المسافرين أنهم على وشك «أن يمتصوا ويموتوا». قام الطاقم بربطه إلى أسفل وهبطت الطائرة في مطار بانجور Bangor (ولاية ماين Maine) ، حيث قام حراس الولايات المتحدة بالقبض عليه. وتوقف آخر غير مقرر في بانجور عن تهريب مخدرات من جامايكا إلى هولندا، وذلك عندما تمزق بالون مملوء بالكوكايين في بطنه ، ذهب هائجاً وقام بتخريب باب الحمام وتقطيعه إلى عدة أجزاء، كما قام بإمساك مسافرة من الحلق.

في رحلة من لندن إلى إسبانيا، غضب الراكب الذي كان مخموراً بالفعل عند الصعود إلى الطائرة عندما أخبرته مضيفة طيران بعدم التدخين في المرحاض ورفضت تقديم مشروب آخر له، وفي وقت لاحق حطم فوق رأسها زجاجة فودكا معفاة من الرسوم الجمركية قبل تقييده من قبل ركاب آخرين (احتاجت إلى 18 غرزة لإغلاق الجرح) . ومن بين الحوادث الخطيرة الأخرى إلقاء القهوة الساخنة على مضيفات الطيران ورأس الطيار واقتحام قمرة القيادة وفك الطيار الآلي ورمي مضيفة طيران عبر ثلاثة صفوف من المقاعد، ومحاولة فتح باب الطوارئ في أثناء الطيران، وفي أغسطس من عام 2000 تم ضبط مسافر عنيف وعومل بقسوة في النهاية من قبل ركاب آخرين بعد أن ركل باب قمرة القيادة على متن طائرة قبل 20 دقيقة من الموعد المقرر لهبوطها في ليك سيتي Lake City.

في شهادته أمام الكونجرس الأمريكي ، أعلن قبطان شركة طيران يتحدث عن رابطة طيارين الخطوط الجوية، «إن تدخل الركاب هو المشكلة

الأمنية الأكثر انتشـــاراً التي تواجه الخطوط الجويـــة» تأخذ شركات الطيران المزدحمة من شركات النقل الجوي الجناة الغاضبين إلى ملعب شركة نورثويست إيرلاينز المدرجة على القائمة الســـوداء بثلاثة مســـافرين عنيفين من الخطوط الجوية البريطانية «بريتش إيرويز» تقدم «بطاقات تحذير» لأي مســـافر يخرج عن الســـيطرة على نحو خطير، ويُحمل البعض من شركات الطيران قيوداً مادية لإخضاع الركاب خارج نطاق السيطرة إلى أن يتم تسليمهم إلى سلطات المطار، وفي أبريـــل من عام 2000 قام الكونغرس الأمريكـــي بزيادة العقوبة المدنية بســـبب الغضب الجوي من 100 دولار إلى 25000 دولار في محاولة لثني الركاب عن ســـوء التصرف. كما يمكن فرض عقوبات جنائية (غرامة قدرها 10000 دولار و 20 سنة في الســـجن)، وعلى الأكثر هي حوادث خطيرة مع ذلك، وقد كانت شركات الطيران مترددة في نشر هذه المعلومات خوفاً من الظهور بالمواجهة أو التخويف.

ما الذي يسبب الغضب الجوي؟ يشير الباحثون إلى أن السفر الجوي أصبح مرهقاً بشـــكل متزايد نتيجـــة الازدحام والرحلات الطويلـــة، ولربما تكون شركات الطيران نفسها قد ساهمت في المشكلة عن طريق الضغط على صفوف المقاعد بإحكام وإخفاقها في توضيح التأخيرات . تشـــير النتائج إلى أن عوامل الخطر لضغط الســـفر الجوي تشمل القلق وشخصية عرضة للغضب، كما أنها توضح أن الســـفر على طرق غير مألوفة هو أكثر إرهاقاً من تناوله على المألوف، وقد يكون هناك عامل آخر هو فرض قيود على التدخين.

تقوم الخطوط الجوية بتدريـــب موظفيها على التعامل مع الأفراد العنيفين وللتعرف على المســـافرين الذين يواجهون مشاكل قبل أن يبدأوا في التسبب في مشاكل خطيرة، ويقدم البعض من شركات النقل اقتراحات محددة للمسافرين حول كيفية الاســـترخاء في أثنـــاء الرحلات الطويلة، ويفكـــر عدد قليل من شركات الطيران الأوروبية في تقديم بقع النيكوتين للمســـافرين اليائسين من امكانية التدخين ولكن لم يعد يُسمح لهم بإشعال السجائر.

Source: Daniel Eisenberg, “Acting Up in the Air,” Time, 21 December 1998; Carol Smith, “Air Travel Stress Can Make Life Miserable,” Seattle Post Intelligencer,

syndicated article, August 1999; "Air Rage Capital: Bangor Becomes Nation's Flight Problem Drop Point," The Baltimore Sun, syndicated article, September, 1999; "Airlines Strangely Mum About New Fine," The Omaha World-Herald, syndicated article, 25 September 2000; and Metanie Trottman and Chip Cummins, "Passenger's Death Prompts Calls for Improved 'Air Rage' Procedures," The Wall Street Journal, 26 September 2000.

استنتاج :

إن جميع المسوقين بحاجة إلى القلق بشأن من هم زبائنهم ، لأن البعض منهم أكثر ربحية (أو أكثر مركزية في مهمة المنظمة) من الآخرين، ويأخذ هذا الاهتمام أبعاداً إضافية لأنواع معينة من الخدمات، فعندما يكون لدى الزبائن مستوى عالٍ من الاتصال مع مؤسسة الخدمة ومع بعضهم البعض ، فإن مزيج الزبائن يساعد في تحديد شخصية المؤسسة وذلك لأن الزبائن أنفسهم يصبحون جزءاً من المُنتَج، لذلك يجب أن يكون المسوقون انتقائيين في استهداف شرائح الزبائن المطلوبة . إن مجموعة متنوعة للغاية من الزبائن قد ينتج عنها صورة غير محددة، وبخاصة إذا كان هناك شرائح زبائن مختلفة موجودة في الوقت نفسه، وأن تجنب السلوك غير اللائق مسألة ذات صلة، ويُعد الزبائن المسيئون (ما نسميهم «jaycustomers») مصدر قلق خاص لأنهم قد يفسدون التجربة للآخرين ويضرون بالربحية بطرائق أخرى أيضاً.

إن المسوقين بحاجة إلى إيلاء اهتمام خاص لأولئك الزبائن الذين يقدمون أكبر قيمة للشركة، تساعد برامج لمكافأة المستخدمين الدائمين (التي تعد أندية المسافر الدائم التي أنشأتها شركات الطيران) التي تعد الأكثر تطوراً - على تحديد وتقديم مكافآت للزبائن من ذوي القيمة العالية وتتبع سلوكهم من حيث أين ومتى يستخدمون الخدمة، وما هي فئات الخدمة أو أنواع المنتجات التي يشترونها، ومقدار ما ينفقونه، وأن المؤسسات الأكثر نجاحاً تمنح حوافزاً أفضل لزبائهنا للبقاء مخلصين مما يخلق علاقات قيمة يتم تغذيتها بمرور الوقت.

دراسة الأسئلة والتمارين :

1 - ما هي المعايير التي يجب أن يستخدمها مدير التسويق لتحديد قطاعات الزبائن التي يجب أن تستهدفها الشركة؟

2 - قم برفع دعوى ضد أو ضد البيان القائل بأن «الزبون دائماً على حق».

3 - حدد عدد من التدابير التي يمكن استخدامها لتشجيع العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن.

4 - لماذا يجب أن تنفق الشركات الأموال للحفاظ على ولاء الزبائن الحاليين؟

5 - تقييم نقاط القوة والضعف في برامج المستخدم المتكررة في أنواع مختلفة من الصناعات الخدمية.

6 - حدد شركة خدمات لمعالجة الأفراد، ثم اختر نوعين من jaycustomers وقم بوضع ستراتيجيات مصممة (أ) لثني هؤلاء الزبائن عن استخدام خدمتك، (ب) لمنعهم من التسبب في ضائقة للزبائن الآخرين و / أو للموظفين ، و (ج) لتقليل الخسارة المالية لمؤسستك.

Endnotes :

1. Based on information from the IntrawestWeb site, www.intrawest.com, November 2000, and past annual reports of Intrawest Corporation,Vancouver, BC.

2. David H. Maister, True Professionalism (New York: The Free Press, 1997) (see especially ch. 20).

3. Paul S. Bender, Design and Operation of Customer Service Systems (New York: AMACOM, 1976), determined that, on average, a lost customer reduced profits by $118 compared with a $20 cost to keep a customer satisfied.

4. See “Special Report: Privacy in the Digital Age,” Yahoo Internet Life 6 (October 2000), 98-115.

5. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, Marketing Services: Competing Through Quality (New York:The Free Press, 1991). See especially ch. 8, 132-150.

6. Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie, and Hugh J. Munro, “Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme,” Journal of Marketing Management, 13, no.6 (1995), 501-522.

7. J. R. Copulsky and M.J.Wolf,”Relationship Marketing: Positioning for the Future,” Journal of Business Strategy 11, no. 4 (1990): 16—20.

8. Piyush Kumar, "The Impact of Long-Term Client Relationships on the Performance of Business Service Firms," Journal of Service Research 2 (August 1999): 4-18.

9. Frederick F. Reichheld, The Loyalty Effect (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

10. Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser,Jr.,"Zero Defections: Quality Comes to Services," Harvard Business Review, 68 October 1990.

11. James L. Heskett,W Earl Sasser.Jr., and Leonard A. Schlesinger, The Service Profit Chain (NewYork:The Free Press, 1997).

12. Reichheld and Sasser, "Zero Defections."

13. Werner J. Reinarz andV. Kumar, "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," Journal of Marketing 64 (October 2000): 17-35.

14. Alan W H. Grant and Leonard H. Schlesinger, "Realize Your Customer's Full Profit Potential," Harvard Business Review 73 (September-October, 1995): 59—75.

15. Diane Brady,"Why Service Stinks," Business Week, 23 October 2000, 118-128.

16. Gerald R. Dowling and Mark Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?" Sloan Management Review (Summer 1997): 71—81.

17. This section is adapted from Christopher Lovelock, Product Plus (New York: McGraw- Hill, 1994), ch. 15.

18. Based on Rob Ortega and Emily Nelson, "Skiing Deaths May Fuel Calls for Helmets," Wall Street Journal, 7 January 1998.B1-B16.

19. For an amusing and explicit depiction of various types of belligerent customers, see Ron Zemke and Kristin Anderson, "The Customers from Hell," Training 26 (February 1990): 25-31 [reprinted in John E. G. Bateson and K. Douglas Hoffman, Managing Services Marketing, 4th ed. (Fort Worth,TX:The Dryden Press, 1999), 61-62.].

الفصل السادس

معالجة الشكاوى واستعادة الخدمة

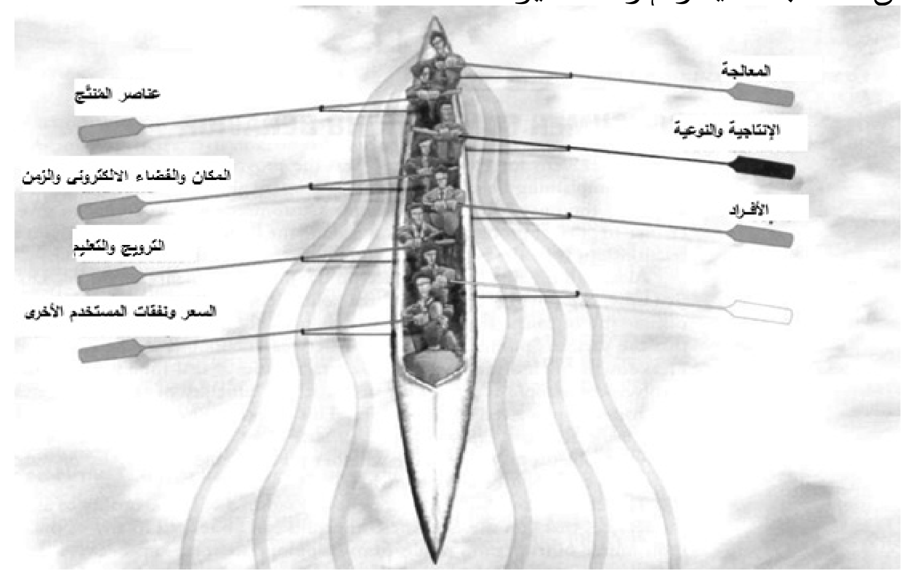
لماذا نزل ضيوف الفندق على وجبة إفطار مجانية؟

لاحظــت مضيفة في حالة تأهب في فندق هامبتـــون إن Hampton Inn في كاليفورنيا أن ضيفين من مجموعة سياحية أسترالية كانا يختتمان الإفطار المجاني في فندقهـا[1]، وفي صباح اليوم الثاني ســألت إذا كان هنـاك أي شيء خاطئ. «بصراحـــة إن الطعام هو ليس ما اعتدنا عليه في المنزل» ، ولقد أجابوا واصفين الإفطار الأســترالي النموذجي . عندما نزلوا في صباح اليوم التالي اســتقبلتهم المضيفة بمرح وقالت مبتسمة وهي تشرح العناصر التي ذكروها في اليوم السابق: «أعتقد أننا قد نتمكن من تقديم بعض الإفطار لكم هذا الصباح». لقد قامت برحلة سريعة إلى سوبر ماركت قريب وأضفت عدد من الأشياء من مطبخها في المنزل وكان الضيوف بسعادة غامرة، «لذلك هل هذا هو ما يعني 100% الارتياح؟» لقد ســألوا: «هل نحن من يحدد الرضا؟» لقد تأثروا كثيراً لدرجة أنهم رتبوا لنقل الأعضاء الآخرين في مجموعتهم الســياحية الذين كانوا يقيمون في فندق آخر إلى فندق هامبتون إن، لقد أســفر إيرادات الجولــة غير المتوقعة من المجموعة لمدة أسبوعين عن عائد كافٍ على الوقت الإضافي والمال.

يقدم فندق «هامبتون إن» لضيوفــه وعداً قيماً لما يزيد عن 1000 ضيف: وهو **ضمان غير** مشروط للرضا، يحدد الضيوف الرضا وفقاً لشروطهم ويضمن الفندق الرضا الذي يحدده الزبــون - دون تفاوض، وهذان العنصران يجعلان الضمان اســتثنائياً ويعطيان هامبتون إن ميزة تنافسية في قطاع ايوائه، ومنذ تقديمه قام عدد قليل فحســب من المتنافســين بتقليد «ضمان الرضا بنسبة 100% في هامبتـــون إن، والأهم من ذلك هو أن مجــرد التقليد لم ينتج النتائج نفسها وذلك لأن المقلدين يفتقرون إلى البنية التحتية الداعمة والثقافة، وقبل

كل شيء الموقف الضروري لجعل الضمان أكثر من شعار. وفي البداية كان يُنظر إلى الضمان على أنه نهج استباقي لما وصفه راي شولتز Ray Schultz(الذي اصبح لاحقــاً رئيس مجلس إدارة الشركة الأم في هامبتــون إن) بـ «قلب الامتياز»، وهو التدهور المألوف للغاية لسلســلة الإيواء التي ابتليت بها تقليدياً صناعة الإقامة(الفندقــة)، لقد أدرك مدى ســهولة تخطي معايير الجــودة والخدمة كخصائص قديمة، إن الاســتثمارات في العقارات - إما دولاراً صعباً لتحسين رأس المال أو دولاراً سهلاً لتدريب الموظفين، وأنه على سبيل المثال كان غالباً ما من الخطر دعم الأرباح قصيرة الأجل.

فضلاً عن ذلك فقد أدرك شــولتز الصعوبة المتأصلة في الحفاظ على معايير الجودة عبر نظام امتياز كبير ومتنوع متعدد المواقع، إذ يمتلك العقارات مستثمرون خارجيون. لقد كان يعلم أن التحدي ســوف يزداد حدة نظراً لستراتيجية النمو النشــطة للشركة. «لا يمكننا المساومة على نوعية فندق «هامبتون إن» مع نمونا لأن هذا ســيؤدي في النهاية إلى تقييد النمو»، كما أكد شــولتز على: «إن تدهور الجودة سيؤدي حتماً إلى انخفاض رضا الضيوف، وانخفاض ولاء الضيوف وكلمة فم سلبية ستلحق بنا، وهذه وصفة لمزيد من التدهور في الإيرادات والتدفق النقدي التشغيلي، لأنه من السهل خفض معايير الخدمة ولكن بمجرد تخفيضها يصبح من الصعب للغاية رفع رضا الضيوف ”.



إن من أهداف التعلم بعد قراءة هذا الفصل هو يجب أن تكون قادراً على:

1 - مناقشة طبيعة ومدى شكاوى المستهلكين.

2 - أن تحدد مسارات العمل المتاحة للمستهلك غير الراض.

3 - شرح العوامل التي تؤثر في سلوك المستهلك المشتكي.

4 - تحديد مبادئ نظام استرداد الخدمة الفعال.

5 - إثبات قيمة ضمان الخدمة الفعال.

سلوك المستهلك المتذمر:

كانت «مقولة شـــكراً للسماء للمتذمرين» هي العنوان الاستفزازي لمقال حول ســـلوك الزبائن المتذمرين . «هم الذين أقلق بشـــأنهم» قالها أحد المدراء الناجحين ، «هم الذين لم أسمع منهم على الاطلاق»[2]، إن الزبائن الذين يشكون يمنحون الشركة فرصة لتصحيح المشاكل (بما في ذلك البعض من الشركات التي قد لا تعرف حتى أنها لديها مشكلة) واستعادة العلاقات مع المشتكي وتحسين الرضا في المستقبل للجميع . وعلى الرغم من أن القانون الأول لإنتاجية الخدمة ونوعيتهـــا قد يكون هو: «قم بذلك بشـــكل صحيح في المرة الأولى»، إلا أنه لا يمكننا تجاهل حقيقة اســـتمرار حالات الفشل، وأحياناً لأسباب خارجة عن سيطرة المنظمة فإنه من المحتمل أن تكون قد لاحظت من تجربتك الخاصة أن «لحظات الحقيقة» المختلفة في لقاءات الخدمة معرضة بشكل خاص للانهيارات. إن خصائص الخدمة المميزة من مثل الأداء في الوقت الحقيقي ومشاركة الزبائن والأفراد كجزء من المُنتَج، وصعوبة التقييم تزيد بشكل كبير من فرص حدوث فشل في الخدمة.

يعالج هذا الفصل السؤال الآتي: **ما الذي يجب أن نفعله عندما لا تتحقق توقعـــات الزبائن؟** قد تحدد مدى نجاح الشركة في التعامل مع الشـــكاوى وحل المشـــاكل ما إذا كانت تبني ولاء الزبائن أو تشـــاهد الزبائن السابقين يأخذون أعمالهم في مكان آخر.

من المحتمل أن لا تكون راضياً تماماً عن نوعية ا بعض من الخدمات التي تستخدمها على الأقل، إن شكاوى محددة يمكن أن تكون مرتبطة بأي الأفراد الثمانية 8Ps ينتج أحد مصادر الإحباط الشائعة عن المقايضات غير المناسبة بين **الإنتاجية والنوعية**، وذلك عندما تحاول شركة ما زيادة الإنتاجية دون التفكير في تأثيرها في الزبائن. وربما يتم تنفيذ البعض من عناصر المُنتَج بشكل سيء. أو ربما يتم تنظيم عمليات الخدمة التي تشارك فيها بشكل سيء. إن أوجه القصور في التسليم (المكان والفضاء الإلكتروني والوقت) شائعة . على سبيل المثال ، قد تكون الخدمة غير متوافرة في المكان والزمان اللذين تريدهما، أو قد لا يعمل موقع الويب بشكل مرضٍ، وأن الأعطال في الأدلة المادية تشمل مرافق قبيحة أو سيئة الصيانة وزي موحد غير مناسب لملابس الموظفين.

تُعد الأسعار ومصروفات المستخدم الأخرى مصدراً رئيساً للشكاوى، ربما بإمكانك أن تتذكر مناسبات عندما تشعر بأنك قد أفرطت في الشحن أو كنت تنتظر طويلاً أو تحملت متاعب لا داعي لها، وقد يكون سبب خيبة أملك في خدمة ما أيضاً من ستراتيجيات الترقية والتعليم التي وعدت بها كثيراً (ومن ثم رفعت من توقعاتك إلى درجة جُد مرتفعة) أو فشلت في توجيهك بشكل صحيح حول كيفية استخدام الخدمة. وربما كنت متضايقاً أو مضايقاً في مرحلة ما بسبب سلوك **الأفراد** في بيئة خدمة – سواء أكانوا من أفراد اتصال الزبائن أم من الزبائن الآخرين.

كيف ترد عندما تشعر بخيبة أمل؟ هل تتقدم بشكوى(*) إلى موظف بشكل غير رسمي ، أو تطلب التحدث إلى المدير أو تقديم شكوى إلى المكتب الرئيسي للشركة التي تخذلك، أو تكتب إلى عدد من السلطات التنظيمية، أو تتصل هاتفياً بمجموعة مناصرة للمستهلكين؟ أو هل تتذمر فقط مع أصدقائك وعائلتك، وتمتم بظلام على نفسك، وتأخذ عملك في مكان آخر في المرة القادمة التي تحتاج فيها إلى هذا النوع من الخدمة؟

(*) الشكوى: هي تعبير رسمي عن عدم الرضا عن أي جانب من جوانب تجربة الخدمة .

عادةً إذا لم تخبر الشركة (أو وكالة خارجية) باستيائك من خدمة مرضية أو معيبة السلع فأنت لست وحدك، إذ كشفت الأبحاث في جميع أنحاء العالم عن الحقيقة المحزنة المتمثلة في أن معظم الأفراد لا يتذمرون، وبخاصة إذا كانوا لا يعتقدون أن ذلك سيفعل أي شيء جيد، وحتى عندما ينقلون استيائهم فقد لا يستمع المدراء عن الشكاوى المقدمة إلى موظفي اتصال الزبائن[3].

استجابة الزبائن لفشل الخدمة:

ما هي الخيارات المتاحة للزبائن عندما يواجهون فشل الخدمة[*]؟ إن الشكل 6-1 يصور مسارات العمل المتاحة، ويقترح هذا النموذج على الأقل أربعة مسارات رئيسة للعمل:

1 - لا تفعل شيئاً.

2 - شكوى لشركة الخدمات.

3 - اتخاذ إجراء من خلال طرف ثالث (مجموعة مناصرة المستهلك أو شؤون المستهلك أو الهيئات التنظيمية أو المحاكم المدنية أو الجنائية).

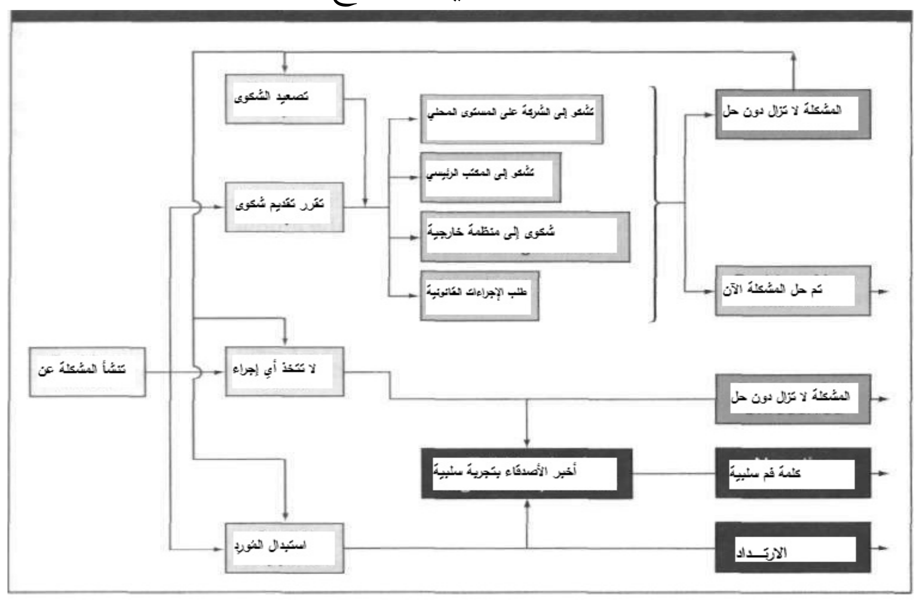
4 - قم بالتبديل بين المُوَرِدين وإثناء الأشخاص الآخرين عن استخدام شركة الخدمات الأصلية (من خلال كلمة فم سلبية).

من الممكن أن تتخيل مجموعة متنوعة من النتائج للإجراءات المذكورة في الشكل 6-1 التي قد تسبب للزبائن مجموعة من المشاعر تتراوح من الغضب إلى البهجة، وأن مخاطر الانشقاق تكون عالية إذا كان الزبائن غير راضين، وبخاصة عندما يكون هناك مجموعة متنوعة من البدائل المتنافسة المتاحة، إذ وجدت إحدى الدراسات المتعلقة بسلوك تبديل الزبائن في صناعات الخدمات أن ما يقرب من 60% من جميع المجيبين الذين أبلغوا عن تغيير المُوَرِدين فعلوا ذلك بسبب الفشل الملحوظ: أشار 25% إلى إخفاقات في الخدمة الأساسية، وأبلغ 19% عن مواجهة غير مرضية مع الموظفين، وأن نسبة 10% أبلغت عن

(*) فشل الخدمة: هو تصور من جانب الزبائن أن جانباً واحداً أو أكثر من جوانب تقديم الخدمة لم يلب توقعاتهم.

استجابة غير مرضية لفشل الخدمة السابق، ووصف 4% السلوك غير الأخلاقي من جانب المُزوِد[4].

يجب أن يكون المـــدراء مدركون أن تأثير الانشـــقاق قد يتجاوز مجرد خسارة عمل الزبون في المستقبل، فغالباً ما يخبر الزبائن الغاضبون العديد من الأشخاص الآخرين بمشاكلهم، لقد جعلت شبكة الإنترنت الحياة أكثر صعوبة بالنســـبة للشركات التي تقدم خدمة رديئة، وذلك لأن الزبائن غير الســـعداء يمكنهم الآن الوصول إلى الآلاف من الأشخاص من خلال نشر الشكاوى على لوحات النشرات أو إنشاء مواقع على شبكة الإنترنت للتعريف بخبراتهم السيئة مـــع منظمات معينة[5]. إن خدمات من مثل Ellen's Poison Pen التي موقعها على شبكة الانترنت هو www.ellenspoisonpen.com مقابل رسوم، ستدهش المدراء التنفيذيين للشركات المخالفة بالرسائل والبريد الإلكتروني والفاكسات حتى يتم تعويض الزبون الساخط - أو على الأقل الاعتراف به، إن الشركات التي كانت على الطرف المتلقي للمراسلات من خدمات شكاوى المستهلكين الجديدة عبر الإنترنت اتهمت الفضاء الإلكتروني أنه أصبح سريعاً «بلد الأنين»[6].



الشكل 6-1: مسارات العمل مفتوحة على الزبائن غير الراضين

دراسة معهد برامج المساعدة الفنية للبحوث لمعالجة شكاوى المستهلكين:

قام معهد برامج المساعدة الفنية للبحوثTARP ، وهو شركة رائدة في مجال قياس رضا الزبائن والولاء (يُعرف الآن باسم(e-Satisfy ، بدراسة التعامل مع شكاوى المستهلكين في العديد من البلدان، ولقد نشر دراسة بحثية بارزة تستند إلى أبحاثها الخاصة ومراجعة تفصيلية للدراسات الأخرى من جميع أنحاء العالم(7). ولقد دفعت النتائج التي تم نشرها على نطاق واسع العديد من المدراء إلى النظر في تأثير الزبائن غير الراضين - خاصة أولئك الذين لم يشتكوا أبداً ولكن ببساطة انشقوا باتجاه المنافسين، دعونا نلقي نظرة فاحصة على عدد من النتائج المحددة، مع إدراك أن البعض من النسب المئوية المبلغ عنها قد تتغير إلى الأفضل أو الأسوأ بمرور الزمن.

ما هي النسبة المئوية للمشاكل التي يتم الإبلاغ عنها؟ من خلال أبحاثه ودراساته الأدبية التفصيلية فقد وجد معهد برامج المساعدة الفنية للبحوث أنه عندما واجه الزبائن الأمريكيون مشاكل فيما يتعلق بالمنتجات الاستهلاكية المصنعة، فإنه لم يشتكي سوى من 25%-30% منهم . وبالنسبة لمنتجات البقالة أو عبواتها فإن شركة أبحاث السوق التابعة لشركةA.C. Nielsen وجدت أن النسبة هي 30%، حتى بالنسبة للمشاكل المتعلقة بسلع التذاكر الكبيرة فقد قرر معهد برامج المساعدة الفنية للبحوث أن نسبة الشكاوى بين الزبائن غير الراضين كانت 40% فحسب . إن نتائج مماثلة تأتي من بلدان أخرى، إذ وجدت دراسة نرويجية أن النسبة المئوية للمستهلكين غير الراضين الذين اشتكوا تتراوح بين 9% للقهوة و 68% للسيارات. كما أظهرت دراسة ألمانية أن نسبة ضئيلة فحسب من الزبائن أعربوا عن عدم رضاهم، لكن من بين هذه المجموعة تراوحت معدلات الشكاوى من 29% إلى 81%، وأخيراً فقد وجدت دراسة يابانية أن معدلات الشكاوى تبلغ 17% بين أولئك الذين يعانون من مشكلة في الخدمات و36% لأولئك الذين يعانون من مشكلة في البضائع.

أين يشكو الأفراد؟ تشير الدراسات إلى أن غالبية الشكاوى يتم تقديمها في المكان الذي تم فيه شراء المُنتَج أو الخدمة المستلمة. قلة قليلة من المستهلكين

غير الراضين يشكون مباشرة إلى المصنعين أو إلى المكتب الرئيسي، وفي الواقع تشير الدراسات الخاصة بالصناعة التي أجراها معهد برامج المساعدة الفنية للبحوث إلى أن أقل من 5% من الشكاوى المتعلقة بالسلع أو الخدمات المعمرة ذات التذاكر الكبيرة تصل إلى مقر الشركة، وذلك على الأرجح بسبب فشل وسطاء البيع بالتجزئة في نقلها.

من هو الأكثر عرضة للشكوى؟ بعامة تشير نتائج البحوث إلى أن المستهلكين من الأسر ذات الدخل المرتفع هم أكثر عرضة للشكوى من المستهلكين من ذوي الدخل المنخفض، كما أن الشباب هم أكثر عرضة للشكوى من كبار السن. يميل الأشخاص الذين يشكون أيضاً إلى أن يكونوا أكثر دراية بالمنتجات المعنية وإجراءات تقديم الشكوى، أما العوامل الأخرى التي تزيد من احتمال تقديم شكوى تشمل شدة المشكلة، وأهمية المُنتَج للزبون، وما إذا كانت هناك خسارة مالية. فإنه من الأرجح أن يشكو الزبائن أيضاً إذا كانت المشكلة تنطوي على عطل في التقنية في أثناء تفاعل الخدمة الذاتية بدلاً من مواجهة مع موظف خدمة[8].

لماذا لا يشتكي الزبائن غير سعداء؟ عثر معهد برامج المساعدة الفنية للبحوث على ثلاثة أسباب أساسية لعدم تقديم الزبائن غير الراضين. من أجل التردد، ذكر الزبائن أن:

1 - لم يظنوا أن الأمر يستحق الوقت أو الجهد.

2 - قرروا أن لا يهتم أحد بمشكلتهم أو بحلها.

3 - لم يعرفوا إلى أين يذهبون أو ماذا يفعلون.

لسوء الحظ، يبدو أن هذا التشاؤم له ما يبرره لأن نسبة كبيرة من الأفراد (40% إلى60 % في دراستين) ذكرت عدم رضاهم عن نتائج شكاواهم، وسبب آخر لعدم اشتباه الأفراد يعكس الثقافة أو السياق. وجدت دراسة في اليابان أن 21% من الزبائن غير الراضين شعروا بالارباك أو الإحراج من الشكوى . في البعض من البلدان الأوروبية توجد علاقة قوية بين مضيف الخدمة وبين

مزودي الخدمة والزبائن (وبخاصة في صناعة المطاعم)، ويُعتبر سلوكاً سيئاً أن يخبر موظفي اتصال الزبائن أنك غير راضٍ بأي شكل من الأشكال عن الخدمة أو الوجبة، فكر في مناسبة لم تكن راضياً عنها ولم تتذمر- ما هي الأسباب؟

التأثير في نوايا إعادة الشراء: عندما يتم حل الشكاوى بصورة مرضية فإن هناك فرصة أفضل بكثير أن يظل الزبائن المشاركون مخلصين للعلامة التجارية ومواصلة إعادة شراء العناصر محل السؤال، فقد وجد معهد برامج المساعدة الفنية للبحوث أن نوايا إعادة شراء أنواع مختلفة من المنتجات تراوحت بين 69% - 80% بين أولئك المشتكين الذين كانوا راضين تماماً عن نتيجة الشكوى، بينما انخفض هذا الرقم إلى 17% - 32% (بحسب نوع المُنتَج) للشاكين الذين شعروا أن شكواهم لم تتم تسويتها بما يرضيهم.

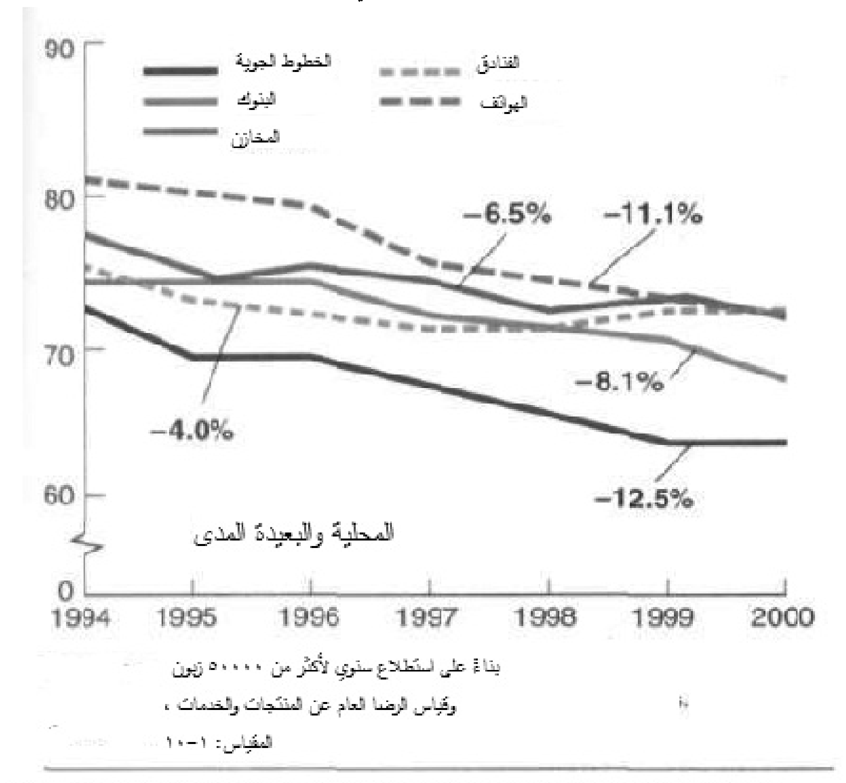
الاختلافات في عدم الرضا عن طريق الصناعة:

على الرغم من حدوث تحسينات كبيرة في ممارسات التعامل مع الشكاوى خلال الثمانينات وأوائل التسعينات في عدد من الصناعات، فلا يزال العديد من الزبائن غير راضين عن الطريقة التي يتم بها حل مشاكلهم، وهناك علامات مشجعة على تدهور الوضع مرة أخرى . إذ أظهرت بيانات من مكاتب أعمال أفضل أن شكاوى المستهلكين قد تضاعفت أكثر من الضعف بين عامي 1995 و 1999. قد يكون أحد الأسباب هو أن توقعات الزبائن ترتفع في نفس الوقت الذي تركز فيه الشركات اهتمامها على زبائنها الأكثر ولاءً وربحيةً وتولي اهتماماً أقل للباقي [9] ، وتحاول الشركات أيضاً توفير المال عن طريق أتمتة إجراءات التعامل مع الشكاوى، مما يجعل من الصعب على الزبائن بشكل متزايد التحدث إلى شخص حقيقي.

يتم توفير مقياس قيمة لمدى أداء الصناعات المختلفة في الولايات المتحدة بالنسبة لاحتياجات السوق وتوقعاتها من خلال مؤشر رضا الزبائن الأمريكي (ACSI) الذي يقيس تقييمات الزبائن لإجمالي تجربة الشراء والاستهلاك، سواء أكانت فعلية أم متوقعة، وعلى أساس سنوي [10]، تظهر نتائج هذا المؤشر أن معظم المنتجات المصنعة تسجل أعلى من معظم الخدمات . يوضح الشكل

6-2 الاتجاه السائد في درجات الرضا السنوي للعديد من صناعات الخدمات الرئيسة بين عامي 1995 و 2000، ويظهر معظمها انخفاضاً، إذ أظهرت صناعة الطيران تدهوراً حاداً في رضا الزبائن، وكما تشير هذه البيانات فإن العديد من صناعات الخدمات لا تزال بعيدة عن تلبية توقعات زبائنها بشأن الخدمة. لكن البعض من الشركات تبلي بلاءً أفضل من غيرها، وفي داخل كل صناعة فإن هناك غالباً اختلافات كبيرة في الأداء بين الشركات المختلفة.

الشكل 6-2: انخفاض الرضا يضرب صناعات الخدمات الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية، 1995 - 2000



Source: American Customer Service Index, University of Michigan Business School.

أظهرت النتائج التي توصلت إليها دراسة واسعة النطاق لسلوك المستهلكين المشتكين في أستراليا أنه من بين الصناعات التي تمت دراستها، فإن غالبية الزبائن الذين يعانون من مشكلة خطيرة قاموا بجهد لتقديم شكوى. لقد أظهرت النتائج تفاوتاً كبيراً من صناعة خدمات إلى أخرى في كل من

حدوث خدمة غير مرضية وكذلك في اســتعداد الزبائن لتقديم شكوى، وعلى ســبيل المثال كان عدد أكبر من الأستراليين على استعداد لتقديم شكوى بشأن الخدمات الهاتفية وغيرها من المرافق أكثر من المطاعم والخدمات الصحية.

إن النتائج الرئيسة الأخرى التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

1 - واجه 57% من المجيبين مشكلة واحدة على الأقل مع المنتجات أو الخدمات خلال الـ 12 شهراً الماضية.

2 - في المتوســط، اتخذ 73% من المجيبين الذين واجهوا مشكلة خطيرة البعض من الإجراءات لتصحيحها.

3 - 34% فحســب ممن اتخذوا إجراءات كانوا راضين عن الطريقة التي تم بها حل المشكلة.

4 - من بين أولئك الذين لم يكونوا راضين بنتيجة شــكواهم فقد أفاد 89% أنهم لن يتعاملوا مع الشركة ذاتها مرة أخرى .

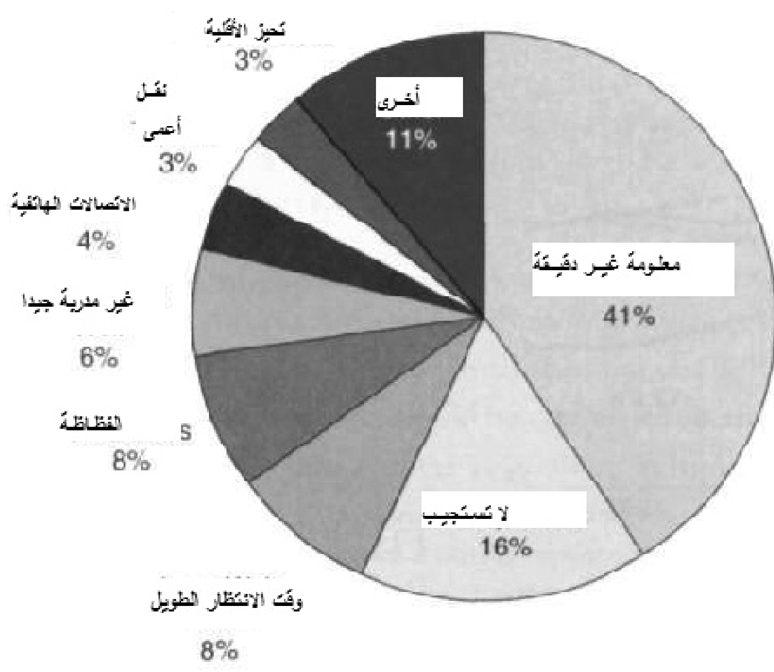
5 - أقامت الأسر المشــتكية ما متوســطه 3.4 جهات اتصــال في محاولة لحل مشاكلهم الأكثر خطورة.

6 - كلما زاد اضطرار الزبائن في التسلسل الهرمي للإدارة إلى حل المشكلة، كلما انخفض مستوى رضاهم.

7 - في المتوسط، أخبر زبون غير راضٍ تسعة أشخاص آخرين، بينما أخبر زبون راضٍ نصف العدد فحسب.

ماذا يشكو الأفراد فعلاً؟ حتماً أن هناك اختلافات من صناعة إلى أخرى عندما يتعلق الأمر بمشــاكل المُنتَج الأســاسي، ولكن البعض من جوانب خدمة الزبائن شائعة في العديد من صناعات الخدمات . يبرز الشكل 6-3 مدى اختلاف أنواع الشــكاوى المتعلقة بالخدمة الهاتفية في الولايات المتحدة كما أبلغت لجنة الاتصــالات الفيدرالية، ومن الملفــت للنظر أن 41% من جميع الشكاوى تتعلق بمعلومات غير دقيقة، وتدور نسبة كبيرة من الشكاوى المتبقية حــول أوجه القصور من جانب موظفي الخدمة بما في ذلك عدم الاســتجابة، ووقاحة وضعف التدريب والتحيز ضد الأقليات.

الشكل 6-3: كيف تتعطل شكاوى الولايات المتحدة حول خدمة الهاتف



Data: Federal Communications Commission.

العوامل المؤثرة في سلوك الشكوى:

عندما يواجه المستهلكون خدمة غير مرضية، يكون رد فعلهم الأولي (غالباً ما يكون غير واعي) هو تقييم ما هو على المحك بعامة، ولقد حددت دراسات سلوك المستهلك المشتكي غرضين رئيسيين للشكوى. أولاً ، سيشكو المستهلكون من استرداد البعض من الخسائر الاقتصادية، والسعي إما للحصول على استرداد أو أداء الخدمة مرة أخرى (على سبيل المثال: إصلاح السيارات وخدمات التنظيف الجاف)، وقد يتخذون إجراءات قانونية إذا ظلت المشكلة دون حل. الغرض الثاني للشكوى هو إعادة بناء احترام الذات. عندما يكون موظفو الخدمة غير مهذبين أو عدوانيين أو مرعوبين أو غير مهتمين (على سبيل المثال: عندما يناقش مساعد المبيعات أنشطته الاجتماعية في نهاية الأسبوع مع زملائه ويتجاهل الزبائن المنتظرين بشكل واضح)، فإن احترام الذات للزبائن أو تقديرهم لذاتهم أو قدرتهم على النزاهة تتأثر سلباً، قد

يشعرون أنه ينبغي معاملتهم باحترام أكبر وأن يصبحوا غاضبين أو عاطفيين.

هناك تكاليف مرتبطة بالشكوى، قد يشمل ذلك التكلفة المالية لختم أو مكالمة هاتفية، والوقت والجهد في كتابة خطاب مفصل أو تقديم شكوى لفظية، والعبء النفسي المتمثل في المخاطرة بمواجهة شخصية غير سارة مع مزود الخدمة (خاصةً إذا كان ذلك يتضمن شخص ما يعرفه الزبون وقد يضطر إلى التعامل معه مرة أخرى)، إن هذه التكاليف قد تمنع أي زبون غير راضٍ من الشكوى. غالباً ما يكون الخلل في كثير من الأحيان أقل إرهاقاً لمُوَرِد خدمة مختلف - وبخاصة عندما تكون تكاليف التبديل منخفضة أو غير موجودة، فإذا كنت غير راضٍ عن الخدمة التي تتلقاها من وكيل سفرك على سبيل المثال فإنه يمكنك التبديل بسهولة إلى وكيل آخر في المرة القادمة، لكنه مع ذلك إذا قررت تبديل الأطباء أو أطباء الأسنان فقد تضطر إلى طلب نقل جميع سجلاتك الطبية، وهذا يتطلب المزيد من الجهد وقد يجعلك تشعر بعدم الارتياح.

تمثل الشكوى شكلاً من أشكال التفاعل الاجتماعي، ومن ثم فإنه من المحتمل أن تتأثر بتصورات الأدوار والأعراف الاجتماعية، إذ وجدت إحدى الدراسات أنه بالنسبة للخدمات التي يكون لدى الزبائن «طاقة منخفضة» (تُعرف بأنها القدرة المتصورة للتأثير في المعاملة أو التحكم فيها)، فإنهم يكونون أقل عرضة للتعبير عن الشكاوى، ويُعتبر مقدمو الخدمات المحترفون من مثل الأطباء وأطباء الأسنان والمحامين والأساتذة والمهندسين المعماريين مثالاً جيداً على ذلك. تميل المعايير الاجتماعية إلى تثبيط انتقادات الزبائن لهؤلاء الأفراد الذين يُنظر إليهم على أنهم «خبراء» بشأن الخدمة المقدمة، إن التضمين الواضح هو أن المحترفين بحاجة إلى تطوير طرائق مريحة لزبائنهم للتعبير عن شكاوى مشروعة.

ماذا يتوقع الزبائن بعد استثمار الوقت والجهد في تقديم شكوى؟ بمعنى حقيقي للغاية هم يبحثون عن العدالة والإنصاف، استنادًا إلى دراسة حول تجارب المستهلكين في حل الشكاوى فقد حدد Tax and Brown ثلاثة أنواع من الإنصاف[13]: الأول هو عدالة النتائج ويتعلق الأمر بتوقعات الزبائن بشأن

النتائج أو التعويض الذي يطابق مستوى عدم الرضا، وثانياً يتوقع الزبائن نزاهة إجرائية فيما يتعلق بإجراءات واضحة في الوقت المناسب وخالية من المتاعب لمعالجة الشـــكاوى وحل المشاكل، وثالثاً يبحث الزبائن عن نزاهة التفاعل التي تنطوي على المعاملة بأدب وبعناية وصدق.

الشكاوى كبيانات أبحاث السوق:

تنظر مؤسســـات الخدمة المستجيبة إلى الشـــكاوى باعتبارها مجموعة من المعلومات التي يمكن اســـتخدامها للمســـاعدة في مراقبة الإنتاجية والجودة وتســـليط الضوء على التغييرات اللازمة لتحســـين تصميم الخدمة وتنفيذها، على ســـبيل المثال قد توافر الشـــكاوى المتعلقة بالخدمة البطيئة أو الإجراءات البيروقراطيـــة وثائـــق مفيدة للعمليات غـــير الفعالة وغـــير المنتجة، وتوافر المقابلات الشـــخصية أو الهاتفية فرصاً أفضل بكثير من الاستطلاعات التي يتم إجراؤها عبر البريد أو البحث داخل المتجر للبحث بشكل أعمق والبحث عن الأسباب الكامنة وراء استجابات معينة. يمكن للمقابلة الماهرة التماس معلومات قيمة عن طريق طرح أســـئلة على الزبائن من مثل: «هل يمكن أن تخبرني لماذا تشـــعر بهذه الطريقة؟ من (أو ما) تســـبب في هذا الموقف؟ كيف استجاب الموظفون المتصلون بالزبائن؟ ما الإجراء الذي ترغب في رؤية الشركة تتخذه لمنع تكرار من مثل هذا الموقف؟ "

لكي تكون الشكاوى مفيدة كمدخلات بحثية فإنه يجب تحويلها إلى نقطة تجميع مركزية وتســـجيلها وتصنيفها وتحليلهـــا، ويتطلب تجميع هذه الوثائق نظاماً لالتقاط الشـــكاوى أينما تم تقديمها (من دون إعاقة حل كل مشكلة في الوقت المناســـب) ونقلها إلى موقع مركزي حيث يمكن تســـجيلها في سجل شكاوى على مســـتوى الشركة. تتمثل أكثر الأدوار المفيدة لسجلات الشكاوى المركزية فيما يأتي: (1) توفير أســـاس لمتابعة جميع الشكاوى وتتبعها للتأكد من حلها في الواقع، (2) لتكون بمثابة مؤشر للإنذار المبكر بالتدهور الملحوظ في جانب أو أكثر من جوانب الخدمة، و(3) للإشارة إلى الموضوعات والقضايا التي قد تتطلب بحثاً أكثر تفصيلاً. ومع ذلك فإن إنشاء سجل على مستوى الشركة

والحفـــاظ عليه ليس بالأمر البســـيط لأن هناك العديد مـــن نقاط الدخول المختلفة للشكاوى، بما في ذلك ما يأتي:

أ- موظفي الشركة في الخط الأمامي الذين قد يكونون على اتصال بالزبائن وجهاً لوجه أو عن طريق الاتصالات السلكية واللاسلكية.

ب- المنظمات الوسيطة التي تعمل نيابة عن المُوَرِد الأصلي .

ت- المدراء الذين يعملون عادة خلف الكواليس ولكن يتم الاتصال بهم من قِبل زبون يسعى إلى الحصول على سلطة أعلى .

ث- بطاقات الاقتراح أو الشكوى التي يتم إرسالها بالبريد أو وضعها في صندوق خاص.

ج- الشكاوى المقدمة إلى أطراف ثالثة.

ح- مجموعات دعاة المســتهلكين والوكالات التشريعيــة والمنظمات التجارية وغيرهم من الزبائن.

مما يجعلها أسهل للزبائن لتقديم شكوى:

كيف يمكن للمدراء أن يسهلوا على الزبائن غير السعداء تقديم شكوى من فشل الخدمة؟ قامت العديد من الشركات بتحسين إجراءات جمع الشكاوى الخاصة بها عن طريق إضافة خطوط هاتفية خاصة مجانية وبطاقات تعليقات الزبائن المعروضة بشكل بارز ومواقع الويب وعناوين البريد الإلكتروني ومحطات الفيديو أو الكمبيوتر لتسجيل الشكاوى . يذهب البعض إلى أبعد من ذلك، إذ يشـــجعون موظفيهم على ســؤال الزبائن عما إذا كان كل شيء مرضٍ والتدخل إذا كان الزبون غير سعيد تماماً[14]. لاحظت أن الضيفين الأستراليين قد ضيعا فرصة تناول الإفطار في الصباح على التوالي ، وشـــعروا بـ (أو ربما سمعوا وهم يعبرون عن) خيبة أملهم.

بالطبع فإن مجرد جمع الشكاوى لا يساعد بالضرورة في حلها، وفي الواقع فإن قبول الشـــكاوى ثم تجاهلها قد يزيد الأمور سوءاً، وعلى الرغم من أن التعاطف الودي مع الموظف أفضل بكثير من التقلبات العصبية، إلا أن الشركات تحتاج

إلى أن تكون لديها ســتراتيجية خدمة جيدة التصميم تمكن الموظفين من حل المشاكل بسرعة وبشكل مرضٍ . على ســبيل المثال سألت مضيفة في فندق هامبتون إن الضيفين عما كانا ســيأكلانه عادة لتنــاول الإفطار في المنزل، ثم أخذت المبادرة خلال وقت فراغها للحصول على العناصر المفضلة وإحضارها إلى الفنــدق. يتمتع موظفو فنــدق Ritz-Carlton بصلاحيــة إنفاق ما يصل إلى 2000 دولار لإيجاد حل لشــكوى الزبــون، ولديهم أيضاً إذن بالخروج من وظائفهم الروتينية طالما كان ذلك ضرورياً لجعل النزيل سعيداً [15].



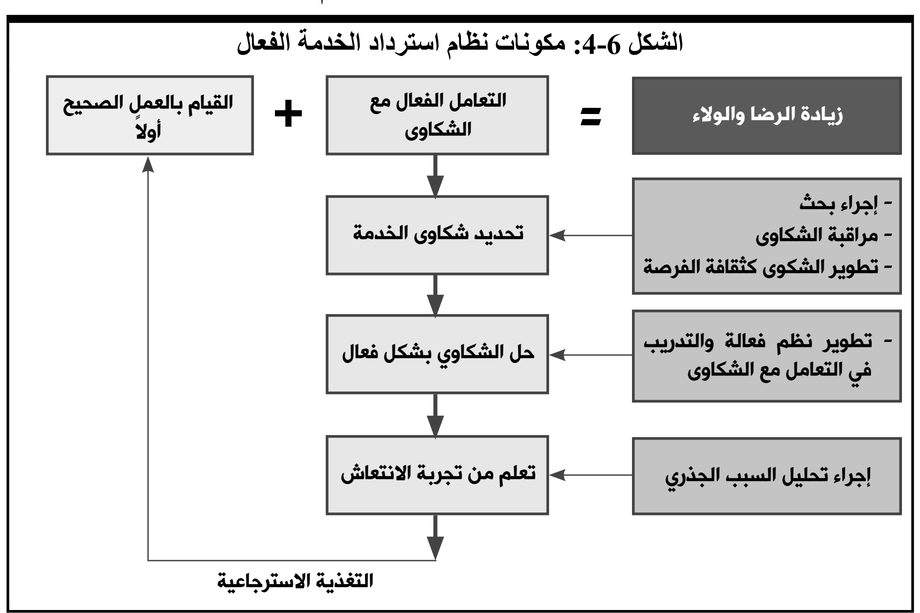
عندما يشتكي الزبائن غير الراضين، فإن ذلك يجعل الحياة مرهقة لموظفي الخدمة مثل هذا الصيدلي - خاصة إذا لم يكن ذلك خطأ

أثر استرداد خدمة الجهود في ولاء الزبائن:

يجب النظر إلى التعامل مع الشكاوى كمركز للربح وليس كمركز للتكلفة، قام معهد برامج المساعدة الفنية للبحوث بإنشاء صيغة لمساعدة الشركات على ربط قيمة الاحتفاظ بزبون مربح بالتكاليف الإجمالية لتشــغيل وحدة فعالة لمعالجة الشــكاوى . ولقد حقق توصيل بيانــات الصناعة في هذه الصيغة عدد

من العوائد المذهلة على الاســـتثمار: من 50% إلى 170% للخدمات المصرفية، ومن20% إلى 150% لمرافق الغاز، وأكثر من 100% لخدمات الســـيارات، ومن 35% إلى 400% مذهلة للبيع بالتجزئة[16].

إن ما يكمن وراء هذه الإحصاءات هو حقيقة بسيطة، فعندما يعيب زبون غير راضٍ فإن الشركة تخسر أكثر من مجرد قيمة الصفقة التالية، قد يُفقد أيضاً تدفق أرباح طويل الأجل من ذلك الزبون ومن أي شخص آخر يقوم بالتبديل للمُوَرِدين بسبب التعليقات الســـلبية من صديق غير سعيد، لذلك فإنه يدفع إلى الاستثمار في جهود استرداد الخدمة(*) المصممة لحماية تلك الأرباح طويلة الأجل، وأنه يتوجب على الجهود المبذولة لتصميم إجراءات استرداد الخدمة أن تأخذ في الاعتبار البيئة المحددة للشركة وأنواع المشـــاكل التي من المحتمل أن يواجهها الزبائن، يعرض الشكل 6-4 مكونات نظام استرداد الخدمة الفعال.



scurce: Lovelock, Patterson, and Walker, *Services Marketing-Australia and New Zealand (Sydney:* Prentice Hall, 1998).

(*) استرداد الخدمة: هي الجهود المنهجية التي تبذلها الشركة بعد فشل الخدمة في تصحيح المشكلة والاحتفاظ بشهرة الزبون.

خدمة الاسترداد التي تلي شكاوى الزبائن:

يلعب استرداد الخدمة دوراً أساسياً في استعادة رضا الزبائن بعد فشل الخدمة والحفاظ على شهرة الزبون، إن الاختبار الحقيقي لالتزام الشركة بالرضا ونوعية الخدمة ليس في الوعود الإعلانية أو الديكور والأجواء لمكاتبها ، ولكن في الطريقة التي تستجيب بها عندما تسوء الأمور على الزبون.

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن رضا الزبائن عن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الشكاوى له تأثير مباشر في الثقة التي يضعونها في ذلك المُوَرِد وعلى التزامهم في المستقبل بالشركة[17]. ولسوء الحظ فإن الشركات في العادة لا تلتزم بالوعود التي أعلنت عنها. يتطلب الاسترداد الفعال للخدمة إجراءات مدروسة لحل المشاكل والتعامل مع الزبائن الساخطين، لأنه حتى مشكلة الخدمة الواحدة يمكن أن تدمر ثقة الزبون في الشركة في حالة وجود الشروط الآتية[18]:

أ - الفشل الفاحش تماماً (على سبيل المثال ، خيانة الأمانة الفاضحة من جانب المُوَرِد).

ب- المشكلة تناسب نمط الفشل بدلاً من أن تكون حادثة منعزلة.

ت- جهود الإنعاش ضعيفة، مما يؤدي إلى تعقيد المشكلة الأصلية بدلاً من تصحيحها.

مبادئ حل المشكلة الفعال:

يستغرق التعافي من إخفاقات الخدمة أكثر من مجرد تعبيرات متدينة عن العزم على حل أي مشاكل قد تحدث، وإنه يتطلب الالتزام والتخطيط وأن تكون المبادئ التوجيهية واضحة، ويجب أن يكون المدراء وموظفو الخط الأمامي على استعداد للتعامل مع الزبائن الغاضبين الذين يواجهون المواجهات ويتصرفون في بعض الأحيان بطرائق مهينة تجاه موظفي الخدمة الذين ليسوا على خطأ، ويجب أن تكون جهود استعادة الخدمة مرنة، إذ يتم تدريب الموظفين على التعامل مع الشكاوى وتمكينهم من تطوير حلول ترضي الزبائن الذين يشتكون[19].

تســتند المادة الموجودة في المربع حول إرشــادات حل المشاكل الفعال إلى مناقشــات مع المدراء التنفيذيين في العديد من الصناعات المختلفة، وتسعى الشركات المدارة جيداً إلى التصرف بسرعة والأداء الجيد وفقاً لكل من الإرشادات العشرة. تشير الأبحاث إلى أنه كلما كان حل مشكلة الخدمة أبطأ زاد التعويض اللازم لجعل الزبائن راضين عن نتيجة عملية استرداد الخدمة[20]، ومن المرجح أن يؤدي علاج الشكاوى بالريبة إلى إبعاد الزبائن. يلاحظ رئيس معهد برامج المســاعدة الفنية للبحوث وهو الشركة التي أجرت دراســات سلوك الشكوى الموصوفة سابقاً ما يأتي[21]: unscrupulous

اكتشف بحثنا أن عمليات التمزق المتعمدة تمثل 1% إلى 2% من قاعدة الزبائن في معظم المؤسسات. ومع ذلك فإن معظم المنظمات تدافع عن نفسها ضد الزبائن عديمي الضمير. . وذلك من خلال علاج 98% من الزبائن الصادقين من مثل المحتالين للقبض على 2% الذين هم محتالون.

تتطلب رعاية الزبائــن أن تقوم الشركة أيضاً بالعناية بموظفيها، إذ يحتاج المدراء إلى إدراك أن التعامل مع الشــكاوى المتعلقة بفشــل الخدمة ومحاولة استرداد الخدمة يمكن أن يكون مرهقاً للموظفين، وبخاصة عندما يعاملون بشــكل مسيء للمشــاكل التي لا يتحكمون فيها. إن ما يضاعف الإجهاد هو السياســات التي تفرض إجــراءات غير مرنة وبيروقراطيــة بدلاً من تمكين موظــفي اتصال الزبائن للتعامل مع حالات الاســترداد التي يرونها مناســبة، يجادل بُوين Bowen وجونســتون Johnston بــأن شركات الخدمات تحتاج إلى تطوير «استراتيجيات استرداد الخدمة الداخلية» المصممة لمساعدة الموظفين على التعافي من المشــاعر الســلبية التي قد يتعرضون لها من كونهم هدفاً للغضب وعدم الرضا لدى الزبائن [22].

وبالمثــل فإنه يتوجب على الإدارة التأكد من أن الشركة توظف عدداً كافياً من الموظفين المدربــين تدريباً جيداً ولديهم الحافز لتكــون قادرة على تقديم خدمة جيدة في المقــام الأول، وأنه غالباً ما يتضمن تقليص الحجم (سياســة متعمــدة لتخفيض عدد الموظفــين لخفض التكاليف) مقامرة محســوبة بأن

استبدال الأشخاص برسائل الهاتف الآلية ومواقع الويب ستمكن الشركة من الاستمرار في الاستجابة بشكل مرضٍ لمشاكل الزبائن. تقدم صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية قصة تحذيرية من مخاطر تقليص الخدمات القائمة على الأفراد لصالح الحلول الآلية، وبخاصة خلال فترة عمليات الدمج والاستحواذ وعمليات التصعيد المستمرة، إن الزبائن من الشركات بدءاً من شركات الطيران الدولية إلى مجلس شيكاغو التجاري، هم من بين أولئك الذين أصابتهم عمليات الهاتف أو الإنترنت بالشلل بسبب فشل الخدمة، وتفاقمت هذه الحالات من عدم الرضا عندما «لم يتمكن الزبائن من العثور على أي شخص يمكنه حل مشاكلهم على الفور.

المبادئ التوجيهية لحل المشكلة الفعال:

1 -**التصرف بسرعة**: إذا تم تقديم الشكوى في أثناء تقديم الخدمة، فإن الوقت سيكون ضرورياً لتحقيق الشفاء التام، وعندما يتم تقديم الشكاوى بعد وقوعها فإن العديد من الشركات كانت قد وضعت سياسات للاستجابة في غضون 24 ساعة أو قبل ذلك، حتى إذا كانت الدقة الكاملة تستغرق وقتاً أطول فإن الإقرار السريع يظل مهماً للغاية.

2 - **اعترف بالأخطاء ولكن لا تكون دفاعياً**: قد يشير التصرف الدفاعي إلى أن المنظمة لديها ما تخفيه أو تحجم عن استكشاف الموقف بالكامل.

3 - **أظهر أنك تفهم المشكلة من وجهة نظر كل زبون**: إن رؤية المواقف من خلال عيون الزبائن هي الطريقة الوحيدة لفهم ما يعتقدون أنه قد حدث خطأ ولماذا هم منزعجون، يجب على موظفي الخدمة تجنب القفز إلى الاستنتاجات بتفسيراتهم الخاصة.

4 -**لا تتجادل مع الزبائن**: يجب أن يكون الهدف هو جمع الحقائق للوصول إلى حل مقبول للطرفين، وليس لكسب النقاش أو إثبات أن الزبون هو أحمق، إن الجدل يحصل في طريق الاستماع ونادراً ما ينشر الغضب.

5 - **تعرف على مشـاعر الزبون**: إمـا ضمنياً أو صريحاً (على سـبيل المثال، «يمكنني أن أفهم سـبب غضبك») يسـاعد هذا الإجراء في بناء علاقة، وهي الخطوة الأولى في إعادة بناء علاقة كدمات.

6 - **إعطاء الزبائن الاسـتفادة من الشك**: ليس كل الزبائن صادقون وليس كل الشـكاوى مبررة، لكن يجـب معاملة الزبائن كمـا لو كانت لديهم شـكوى صالحة حتى تظهر أدلة واضحة على عكس ذلك، فإذا كان هناك الكثير من المال على المحك (كما هو الحال في مطالبات التأمين أو الدعاوى القضائية المحتملة) فلا بد من إجراء تحقيق دقيق، وإذا كان المبلغ المعني صغيراً فقد لا يكون الأمر يسـتحق المسـاومة على استرداد أو تعويض آخر، ولكن لا يزال من الجيد التحقق من السـجلات لمعرفة ما إذا كان هناك تاريخ سابق من الشكاوى المشكوك فيها من قبل الزبون نفسه.

7 - **توضيح الخطوات اللازمة لحل المشكلة**: عندما لا تكون الحلول الفورية ممكنة، فإن إخبار الزبائن كيف تخطط المؤسسة للمتابعة يُظهر كيف يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية. كما أنه يحدد التوقعات حول الوقت اللازم لذلك (يجب على الشركات أن تحرص على عدم المبالغة في التقدير).

8 - **ابق على اطلاع الزبائن بالتقدم المحرز**: لا أحد يحب أن يُترك في الظلام، وأن عدم اليقين يولد القلـق والتوتر، ويميل الناس إلى أن يكونوا أكثر تقبلاً للاضطرابات إذا كانوا يعرفـون ما يجري ويتلقون تقارير مرحلية دورية.

9 - **النظـر في التعويض**: عندما لا يتلقى الزبائن نتائـج الخدمة الموعودة أو يعانون من إزعاج خطير و/ أو ضياع للوقت والمال بسـبب فشل الخدمة، فإما أن يكون الدفع نقدياً أو تقديم خدمة معادلة عينية مناسـبة، وقد يقلل هذا النوع من ستراتيجية الاسترداد أيضاً من خطر اتخاذ إجراءات قانونية مـن جانب زبون غاضب، وأنه غالباً مـا تُحدد ضمانات الخدمة مقدماً ما سيكون عليه هذا التعويض، ويتوجب على الشركة ضمان تلبية جميع الضمانات.

10 - المثابرة لاستعادة حسن نية الزبائن: عندما يشعر الزبائن بخيبة أمل، فإن أحد أكبر التحديات هو استعادة ثقتهم والحفاظ على العلاقة للمستقبل . قد تكون هناك حاجة إلى المثابرة لنزع فتيل غضب الزبائن وإقناعهم باتخاذ إجراءات لتجنب تكرار المشكلة، ويمكن أن تكون جهود الاسترداد الاستثنائية حقاً فعالة للغاية في بناء الولاء والإحالات.

ضمانات الخدمة:

هناك عدد صغير ولكنه متزايد من الشركات تقدم للزبائن ضماناً غير مشروط للرضا. تعد هذه الضمانات بأنه في حالة فشل تقديم الخدمة في تلبية المعايير المحددة مسبقاً ، فإنه يحق للزبون الحصول على واحد أو أكثر من أشكال التعويض – من مثل استبدال أو استرداد أو ائتمان يسهل المطالبة به. يقول كريستوفر هارت Christopher Hart إن ضمان الخدمة (*) هو أداة قوية لتعزيز جودة الخدمة وتحقيقها، مع ذكر الأسباب الآتية:

1 - إن الضمانات تجبر الشركات على التركيز على ما يريده الزبائن ويتوقعونه في كل عنصر من عناصر الخدمة.

2 - وضع ضمانات معايير واضحة، وإخبار الزبائن والموظفين على حد سواء بما تمثله الشركة، وأن تعويض الزبائن عن الخدمة السيئة سيجعل المدراء يأخذون الضمانات على محمل الجد، لأنهم يسلطون الضوء على التكاليف المالية لفشل النوعية.

3 - تتطلب الضمانات تطوير أنظمة لتوليد ملاحظات الزبائن ذات مغزى والعمل على ذلك.

4 - يضمن إجبار منظمات الخدمة على فهم سبب فشلها وتشجيعها على تحديد نقاط الفشل المحتملة والتغلب عليها.

(*) ضمان الخدمة: هو وعد بأنه إذا فشل تقديم الخدمة في تلبية المعايير المحددة مسبقاً، فإنه يحق للزبون الحصول على واحد أو أكثر من أشكال التعويض.

5 - ضمان بناء «العضلات التسويقية» عن طريق الحد من مخاطر قرار الشراء وبناء ولاء طويل الأجل.

لقد قفزت العديد من الـــشركات بحماس إلى ضمانات خدمة العربة دون التفكير بعناية في ما هو ضمني في الوفـــاء بوعود ضمان الخدمة غير المشروط والحفاظ عليها. قارن بين الأمثلة الأربعة لضمانات الخدمة واســـأل نفســـك عن مقدار التغطية التي يغطيها كل ضمان، ومدى مساهمة كل منها في تقليل المخاطر التي يتعرض لها الزبون، ومدى الضغط الذي تمارســـه كل مؤسسة على منظمتها المعنية للحفاظ على معايير الخدمة.

ضمانات الخدمة الأربعة:

1 - مقتطف من «ضمانات الجودة القياسية» لشركة خدمات مكتبية:

نحن نضمن التحول لمدة ســـت ساعات على وثائق من صفحتين أو أقل... (لا تتضمن التغييرات اللاحقة للزبون أو فشل المعدات). نحن نضمن أنه سيكون هناك موظف استقبال لتحيتك وتحية زائرك خلال ساعات العمل العادية... (إن فترات الاســـتراحة القصيرة التي تقل عن خمس دقائق لا تخضع لهذا الضمان). ســـوف لن تكون ملزماً بدفع الإيجار لأي يوم لا يوجد فيه مدير في الموقع لمساعدتك (الغداء والتوقفات التي لها مسبباتها هي متوقعة وغير خاضعة لهذا الضمان).

Source: Reproduced in Eileen C. Shapiro, Fad Surfing in the Boardroom (Reading, MA: Addison-Wesiey, 1995), 180.

2 - ضمان خدمة البريد السريع في الولايات المتحدة:

يستبعد جميع الشـــحنات الدولية، كما يتم استبعاد الشحنات العسكرية التي تأخرت بســـبب التفتيش الجمركي، إذا تم إرسال هذه الشحنة بالبريد في مرفق خدمة البريد السريع في الولايات المتحدة المحدد في أو قبل الوقت المحدد للتســـليم بين عشية وضحاها إلى المرسل إليه، فسيتم تسليمها إلى

المرسل إليه أو الوكيل قبل الوقت المضمون في يوم التسليم التالي. إن توقيع المرسل إليه أو وكيل المرسل إليه أو موظف التسليم مطلوب عند التسليم، فإذا لم يتم تسـليمها في الوقت المضمون وأرسلت رسالة البريد للاسترداد، فـإن خدمة البريد السريع في الولايات المتحدة ترد البريد ما لم: (أ) جرت محاولة التسـليم ولكن لا يمكن حصولها، (ب) تأخرت هذه الشحنة عن طريـق الإضراب أو العمل توقـف، أو (ت) الاحتجاز لغرض إنفاذ القانون.

Source: Printed on back of Express Mail receipt

3 - ضمان L.L. Bean :

إن منتجاتنا مضمونة لإعطاء رضا 100% في كل شيء، إن ارجاع أي شيء تم شراؤه منا في أي وقت إذا ثبت خلاف ذلك. سنسـتبدلها أو نعيد سعر الشراء أو نضيف بطاقة الائتمان الخاصة بك. لا نريد أن يكون لديك أي شيء من L.L. Bean غير مرضٍ تماماً.

Source: Printed in all L.L, Bean catalogs and on the company's Web site, www.llbean.com/customerservice/, January 2000.

4 - ضمان اقبال الفيديو:

احصل على اسـتئجار الفيلم مجاناً إذا كنـت لا تحب الحفاظ على شريط الفيديو: يتم تقديم تأجير مجاني للفيلم فقط عند الزيارة مع إعادة الإيجار المدفوع للحفاظ على شريط الفيديو، إن المسـتلم مسؤول عن الضرائب المطبقة ورسوم المشـاهدة الموسعة . فإذا استأجر المسـتلم أكثر من فيلم واحد فإنه سـيتم تطبيق الرصيد على أدنى سعر إيجار، وأن العرض سارٍ في المتاجر المشاركة. إن الحد الواحد(1) هو كوبون ضمان الرضا لكل عنوان مميز.

Source: Blockbuster Video monthly mailing to Rewards program members, October 2000.



٪100
ضمان الرضا

نحن نضمن
أماكن إقامة
عالية الجودة
محيط ودي
ونظيف ومريح

إذا لم تكن راضٍ
تماماً ، فلا
نتوقع منك أن
تدفع

الشكل 6-5: هامبتون إن 100% ضمان الرضا

بناء ستراتيجية حول ضمان الخدمة الفندقية:

أثبت ضمان رضا شركة «هامبتون إن» بنســـبة 100% (انظر الشكل 6-5) أنه برنامج ناجح للغاية لبناء الأعمال. إذ أن ستراتيجية عرض استرداد تكلفة الغرفـــة لليوم الذي يُعبر فيـــه النزيل عن عدم رضائـــه اجتذبت زبائن جدد وعملت أيضاً كأداة قويـــة للاحتفاظ بالضيف. يختار الأفراد الإقامة في فندق

«هامبتون إن» لأنهم واثقون من أنهم راضون. على الأقل من حيث الأهمية فقد أصبح الضمان أداةً حيوية لمســاعدة المدراء على تحديد فرص جديدة لتحسين النوعية وتحقيق هذه التحســينات. وفي هذا السياق، فإن ضمان الرضا بنسبة 100% «زاد الضغط في خرطوم الميــاه» على حد تعبير أحد المدراء، بعدها يبدأ يتوضح مكان وجود «التسريبــات»، ويوافر الحافز لتوصيل المياه، ونتيجة لذلك كان للضمان تأثير مهم في اتساق المُنتَج وتقديم الخدمات عبر سلسلة هامبتون إن، مما أدى إلى تحسن كبير في الأداء المالي.

ومع ذلك، فــإن التنفيذ الكامل لضمان الرضا بنســبة 100% ليس بالأمر السهل، إذ أن البعض من المنافسين الذين حاولوا تقليد هامبتون إن يمكن أن يشهدوا بذلك. يتطلب التنفيذ الناجح لضمان الرضا بنسبة 100% تبني فلسفة الشركة الأساسية لرضا الضيف من قبل كل موظف، من الإدارة العليا إلى العمال كل ســاعة. وقد ثبت أن هذا يمثل تحدياً حتى بالنســبة لفندق هامبتون إن، إذ واجه الضمان كل من المقاومة والشــك من مدراء الفنادق على الرغم من فوائده المثبتة. مربع الحوار «كيف غير المشروط هو الضمان الخاص بك؟» يوضح مدى التحدي الذي تواجهه الفنادق الأخرى لتقليد مفهوم الضمان غير المشروط حقاً.

تصميــم الضمان: الخطوة الأولى في تصميم الضمان في هامبتون إن كانت الإجابة على سؤال رئيسي: «ماذا يريد الضيوف في الضمان؟» كشفت الأبحاث عن اهتمامهم الكبير بنوعية ونظافة أماكن إقامتهم والخدمة الودية والفعالة والســعر المعتدل. أرادوا أيضاً ضماناً بسيطاً وســهل الاحتجاج إذا لزم الأمر. أســفرت مقابلات الضيوف المتعمقة عن 53 «لحظات من الحقيقة» الحاســمة لرضا الضيوف عن إقامتهم في هامبتون إن. تمت ترجمة لحظات الحقيقة هذه إلى جوانب ملموسة يمكن التحكم فيها من خلال تقديم المنتجات والخدمات في هامبتون إن طوال عملية تصميــم الضمان، تم تعزيز عقلية جديدة مهمة: استمع إلى الضيوف الذين كانوا يعرفون أفضل ما يرضيهم.

وفقاً لنائب رئيس التســويق في هامبتون إن فإن «تصميم الضمان جعلنا نفهم ما جعل الضيوف راضين وليس ما اعتقدنا أنه جعلهم راضين»، أصبح من

الضروري أن يستمع الجميع بعناية للضيوف بدءاً من موظفي الخطوط الأمامية إلى المــدراء العامين والموظفين في مقر الشركة، ويتوقعوا احتياجاتهم إلى أقصى حد ممكن، وأن يعالجوا المشــاكل بسرعة حتى يكــون الضيوف راضين عن الحــل، ولقد كان لعرض وظيفة الفندق بهذه الطريقــة التي تركز على الزبائن تأثير عميق في الطريقة التي تدير بها الشركة الأم أعمالها.

حتى بين أولئك الذين ســاندوا مفهوم الضمان بالكامل من حيث المبدأ ، بقيت الشواغل الملحة:

أ- «هل سيحاول الضيوف الغش وكسرنا؟ »

ب - «هل سيقوم موظفونا بالتخلي عن المتجر بعيداً؟»

ت- «ما العائد على جهودنا لزيادة رضا الزبائن؟»

الاختبــار التجريبي: للتحضير لإطلاق الضمان فقــد تم إجراء اختبار تجريبي في 30 فندقــاً حقق رضاً كبيراً للزبائن بشــكل فعلي، وأعتبر التدريب حاســماً: أولاً - تم تدريب المــدراء العامين على أساســيات الضمان وما هو عليــه وكيف كان يعمل. ثم قــام المدراء العامون بتدريــب موظفيهم . إذ تم تدريــب المدراء على القيام بــدور قيادي من خلال إظهــار دعمهم للضمان بنشاط ومســاعدة موظفيهم على اكتساب الثقة في التعامل مع مخاوف النزلاء ومشاكلهم، أخيراً فقد تم شرح الضمان وترقيته للضيوف.

بعد تعلم مفاهيم الضمان الأساسية ومراجعة ضمان الرضا بنسبة 100% في «هامبتــون إن»، وطُلب من المدراء العامين تشــكيل مجموعات من 10 إلى 12 عامــاً، كانت مهمتهــم هي سرد الجوانب الإيجابية والســلبية للضمان على flipchart. يمكن أن تتوصل مجموعات قليلة إلى أكثر من صفحة أو صفحتين من الإيجابيات، لكن لم تجد صعوبة كبيرة في إنشــاء قوائم السلبيات، قائمة واحدة كانت تضم 26 صفحة طويلة! مــر كبار مدراء الشركات بكل قضية ســلبية، إذ تناولوا مخاوف المدراء واحداً تلو الآخر. ظلت المخاوف ثابتة نسبياً وتتركز على الرقابة الإدارية وكان هناك قلقاً أيضاً بشأن إساءة استخدام الضيوف

للضمان والغش (هؤلاء "jaycustomers"الزبائن السيئون الذين تم وصفهم في الفصل 5)، ولمناقشة كيفية تحديد الشركة لهؤلاء الضيوف، راجع فقرة «تعقب الضيوف الذين يغشون".

أنتج الاختبار التجريبي بعض النتائج المثيرة للاهتمام. حتى في الفنادق التي كانت لديها بالفعل ثقافة عالية الرضا، فقد وجدت إدارة الشركات أن موظفي الخطوط الأمامية لم يكونوا دائماً يتمتعون بالسلطة الكاملة للقيام بكل ما هو مطلوب لجعل الضيوف راضين بنسبة 100%. فضلاً عن ذلك لم يشعر الموظفون دائماً أنهم يتحملون مسؤولية صريحة عن رضا النزلاء. لذلك يجب أن يتعلموا أن مسؤولياتهم الوظيفية تتجاوز الآن الأدوار الوظيفية التي تم تعيينهم من أجلها في البداية (من مثل صيانة الممتلكات وموظفي الإفطار، والمكتب الأمامي).

اكتشف المدراء والموظفون أن الضمان لا يتعلق بمنح الأموال - بل يتعلق بإرضاء الضيوف، ولقد تعلموا أن إرضاء الضيوف بتصحيح المشاكل يجب أن يكون أولوية، كما تم تشجيع الموظفين على حل المشاكل بشكل خلاق «على الفور»، والاعتماد على الضمان باعتباره «شبكة أمان» للقبض على الضيوف الذين ما زالوا غير راضين.

التجربة المستمرة: الآن وبعد أن أصبح ضمان الرضا بنسبة 100% من الممارسات المعتادة في شركة فنادق هامبتون إن، تقوم الشركة بتقديم تقارير كل ثلاثة أشهر توضح أهم خمسة أسباب لدفعات الضمان، ويتم تشجيع المدراء على وضع خطط عمل واضحة للقضاء على مصادر مدفوعات الضمان في فنادقهم، وبمجرد إزالة مصادر المشاكل بشكل منهجي، تصبح المدفوعات أقل تواتراً. لقد زاد رضا النزلاء بشكل كبير في تلك الفنادق، إذ تم تبني الضمان بشدة. نفذت شركة «هامبتون إن» أيضاً برنامجاً لتوزيع جوائز الموظفين للموظفين الذين قاموا بأعمال استثنائية لخدمة الزبائن، فعندما تحدث «دورة النجاح» هذه في فندق معين، يصبح موظفوه «دعاة ضمان» ينشرون كلام نجاحهم عبر السلسلة.

مع مرور الزمن فقد أدرك مدراء الفنادق شيئين اثنين: أولهما - يمثل عدد الأشخاص الذين يحتجوا بالضمان نسبة صغيرة فحسب من جميع الضيوف،

ثانيهماً - تبلغ نسبة الغشاشين في هذه المجموعة عدداً صغيراً يبعث على السخرية . وكما اعترف أحد المدراء قائلاً: «لقد حدث لي أنني كنت أدير عملي بالكامل لاستيعاب 50% من الضيوف الذين احتجوا بالضمان فعلياً، ومن هذا العدد فإنه لربما كان 5% فحسب يخونون، لقد شاهدت بهذه الطريقة أني كنت أركز على إدارة أعمالي إلى 0.025 % فحسب من إجمالي الإيرادات. "

أظهرت التجربة أن الضيوف لا يبحثون عادة عن استرداد - فهم يريدون فقط أن يكونوا راضين عما يدفعون مقابله، ولأن ضمان الرضا بنسبة 100% يعد بذلك، فهو وسيلة قوية لجذب الضيوف والاحتفاظ بهم، لقد تم تمديد الضمان لاحقاً إلى العديد من العلامات التجارية الشقيقة لـ Hampton Inn و Hampton Inn and Suitesو Embassy Suites و Homewood Suites. وجدت دراسة استقصائية لاحقة أن:

أ - قال 54% من الضيوف الذين تمت مقابلتهم إنهم أكثر عرضة للنظر في هامبتون إن (أو أحد فنادقها الشقيقة) بسبب الضمان.

ب - قال 77% من الضيوف الذين تمت مقابلتهم إنهم سيبقون مرة أخرى في الفندق نفسه.

ت- قال 93% من الضيوف الذين تمت مقابلتهم إنهم سيبقون في فندق آخر في السلسلة نفسها.

ث- 59% من الضيوف الذين تمت مقابلتهم قد عادوا بالفعل.

كيف أن غير المشروط هو الضمان الخاص بك؟

يروي كريستوفر هارت Christopher Hart هذه القصة عن حادث وقع في فندق في سلسلة معروفة، كان هو وابني عمه المدعوان جيف Jef وروكسي هارت Roxy Hart، على وشك نهاية عطلة نهاية أسبوع ممتدة ويحتاجان إلى إيجاد مكان رخيص للإقامة فيه. كان الوقت متأخراً في ذلك اليوم وغادرت رحلتهم في الصباح الباكر. اتصل جيف بفندق هامبتون إن ولم يجد شيئاً متاحاً في المنطقة. لذلك اتصل بـ (محذوف الاسم) إن الذي كان يحتوي على غرف وحجز واحد مقابل 62 دولار.

وجدنا الفندق [هكذا قال كريس] ، إذ لاحظ لافتة ضخمة ملفوفة من أسفل اللافتة الإعلانية ، «غرف مقابل 55.95 دولار بما في ذلك وجبة الإفطار»، ذهبنا إلى الداخل وبعد إعطاء كاتب مكتب الاستقبال المعلومات الأساسية أخبر جيف أن غرفته ستكون 69 دولار. «لكن وكيل الحجز الذي حجز للتو على الغرفة اعطاني سعر 62 دولار. ما هي القصة؟ وبالمناسبة ماذا عن سعر 55.95 دولار الذي تم الإعلان عنه عند تسجيلك؟ هل يمكنني الحصول على غرفة بهذا السعر؟»

«أوه» ، أجاب كاتب مكتب الاستقبال. «كان هذا عرضاً خاصاً لهذا الربيع. لقد انتهى الآن.» (كان في أواخر يونيو).

أجاب جيف، «لكنك ما زلت تعلن عن السعر، ومن غير القانوني الإعلان عن سعر وشحن آخر».

"دعني أحصل على مديري» ، جاء رد الفعل العصبي. خرج المدير. في منتصف المحادثة ، حيث كان جيف يناقش النقاط نفسها التي أثارها مع كاتب مكتب الاستقبال، اعترض كريس قائلاً: «بالمناسبة ، أفهم أنك تقدم ضماناً بالرضا. أليس كذلك؟"

«ليس على الغرف 55.95 دولار» ، جاء الرد من المدير.

«حسنا ، ما هي الغرف عليه؟»

«فقط الغرف الجيدة.»

«هل تعني أن لديك غرف سيئة؟»

"حسنا ، لدينا عدد من الغرف التي لم يتم تجديدها.

تلك هي التي نؤجرها مقابل 55.95 دولار. لكننا أجرنا منها الليلة «.

قال كريس : «حسناً يا جيف، من الأفضل أن تحصل على واحدة من الغرف الأكثر تكلفة ، لأنني لست متأكداً من مدى رضاك عن الغد.»

وأضاف المدير بسرعة، «هل ذكرت أن الضمان لا ينطبق على عطلات نهاية الأسبوع؟»

لا - قال جيف الذي عمل لمدة 15 عاماً في إجراء دراسات التكلفة والامتثال للحكومة الأمريكية، «وهذا غير قانوني أيضاً!"

"انتظر دقيقة واحدة فقط» ، قال المدير ، حيث كان يبدو في حيرة من أمره كما لو أن شيئاً ما قد دخل في رأسه، «دعنى أرى شيئاً»، قام بعد ذلك بدفن رأسه في جهاز الكمبيوتر، والنقــر بعيداً بجنون على لوحة المفاتيح مما خلق الانطباع بأنه كان يعمل نيابة عنا، بعد وقت مناسب برزت رأسه، الآن بابتسامة كبيرة.

"أحــد الضيوف الذين حجزوا في الأصل غرفــة بقيمة 55.95 دولار ، تم الاتصال بهم وترقيتهم - لكن لم يتم تســجيل الترقية في الكمبيوتر. يمكنني الســماح لك بالحصول على هذه الغرفة - لكــن لا يمكنني ضمان رضاك". «سوف نأخذ ذلك» ، قالها روكسي المنهك.

تعقب الضيوف الذين يغشون:

كجزء من نظام تتبع الضمان فقد طــورت «هامبتون إن» طرائق للتعرف على الضيوف الذين بدا أنهم يغشــون - وذلك باستخدام الأسماء المستعارة أو مشــكلات الرضا المختلفة لاستدعاء الضمان بشكل متكرر من أجل استرداد تكلفة غرفتهم، يحصل الضيــوف الذين يطلبون تعويضاً متكرراً على اهتمام ومتابعة شــخصية من فريق مساعدة الضيوف التابع للشركة. حيثما كان ذلك ممكناً ، سيتصل كبار المدراء بهؤلاء الضيوف لسؤالهم عن إقامتهم الأخيرة. قد تتم المحادثة على النحو التالي: «مرحبًا ، السيد جونس Jones أنا مدير مساعدة الضيوف وأرى أنك واجهت البعض من الصعوبات في آخر أربع منشــآت من فنادق هامبتون إن التي قمت بزيارتها. على محمل الجد ، اعتقدت أنني ســوف أعطيك مكالمة ومعرفة ما هي المشاكل».

إن الرد النموذجي هو صمت ميت! في بعض الأحيان يتبع الصمت تساؤلات حول كيفية معرفة المقر الرئيس لمشــاكلهم، إن هذه المكالمات لها لحظات روح الدعابة كذلك. سُــئل أحد الأفراد ، الذي احتج بالضمان 17 مرة في رحلة بدت معه عبر الولايات المتحدة والعودة على ما يبدو ببراءة «أين تحب أن تبقى عندما تســافر؟» «هامبتون إن» ، جاءت اســتجابة حماســية. قال المسؤول التنفيذي

المكالمة: «لكن ، تظهر سجلاتنا أن آخر 17 مرة أقمت فيها في فندق «هامبتون إن» ولقد اســتندت أنت إلى ضمان الرضا بنســبة 100% ، و«لهذا السبب أنا أحبهم!» أعلنها الضيف (الذي تبين أنه سائق شاحنة لمسافات طويلة).

من بين أســباب نجاح ضمان خدمة «هامبتون إن» هو التخطيط الدقيق، والاســتماع إلى مخاوف الموظفين والمدراء والتركــيز على التدريب، والرغبة في تفويض المزيد من الســلطة للموظفين. قامت الشركة بتقييم احتمال إســاءة استخدام الزبائن لضمان خدماتها (أي تقديم مطالبات احتيالية للحصول على ليلة مجانية في أحد الفنــادق) وقررت أن وقوع من مثل هذا الاحتيال يقتصر على جزء ضئيل للغاية من زبائنها. لذلك يتم الوثوق بالزبائن عندما يســجلون شكوى ويتم استرداد المبلغ المدفوع على الفور، لكن مع ذلك فإن إدارة الشركة ليست ساذجة: إذ أن هناك تتبع دقيق بعد حقيقة جميع المطالبات ضد الضمان ومتابعة أي نمط مشبوه من المطالبات المتكررة.

تطوير ضمانات قابلة للحياة:

يجب أن تكــون الضمانات واضحة حتى يتمكــن الزبائن والموظفون من فهمها بســهولة، وفي بعض الأحيان يعني هذا ربط شروط الضمان بالرضا عن نشــاط معين بدلاً من الأداء الكلي، على ســبيل المثال فإن مجلس الإمداد بالكهربــاء الايرلندي يقــدم 12 ضماناً واضحاً للخدمــة في «ميثاق الزبون» الخاص به ، فيما يتعلق بعناصر من مثل إصلاح الشبكة والصمامات الرئيسة ووصلة العداد والدقة، والمواعيد المجدولة (عندما يزور الموظف مقر الزبون) . وفي كل حالة وضع مجلس الإمداد بالكهرباء الايرلندي معياراً للخدمة من مثل سرعة الاســتجابة الموعودة، مع توضيح المبلغ الذي سيتم دفعه للزبون إذا فشــلت الشركة في الوفاء بالمعايير الموعودة، إن الميثاق مكتوب بلغة بســيطة ويخبر الزبائن بما يجب عليهم فعله إذا واجهوا مشكلة مع أي من المشاكل التي تغطيها الضمانات الـ 12، وتتراوح مدفــوعات التعويضات ما بين 20 إلى 100 جنيه إسترليني (23-115 دولار) وفقًا لطبيعة المشكلة وما إذا كان الزبون أسرة أو شركة.

هل من الجيد دائماً أن تقدم شركة خدمات ضماناً؟ إن الجواب وبحسب أوستروم وهارت Ostrom and Hart هو أنه ينبغي على المدراء أولاً التفكير بعناية في نقاط القوة والضعف لشركاتهم في سياق الأسواق التي يتنافسون فيها[26]، قد لا تحتاج الشركات التي تتمتع بسمعة قوية في الخدمة عالية الجودة إلى ضمان، وفي الواقع فإنه قد يكون من غير المتوافق مع صورتها تقديم ضمان. يجب على الشركات التي تكون خدمتها سيئة حالياً أن تعمل أولاً على تحسين النوعية إلى مستوى أعلى من المستوى الذي يمكن فيه الاحتجاج بالضمان بشكل منتظم من قبل معظم زبائنها! إن منظمات الخدمات التي تعاني من ارتفاع معدل دوران الموظفين ومواقفهم السيئة وعدم القدرة على توظيف مدراء أقوياء ليست في وضع يسمح لها بالبدء في تقديم الضمانات، وبالمثل فإن الشركات التي لا يمكن التحكم في جودة خدمتها حقاً (بسبب قوى خارجية) سيكون من الغباء النظر في ضمان أي جانب من جوانب خدمتها لم يكن قابلاً للتحسين من خلال الستراتيجيات الداخلية.

ينبغي لمديري الخدمات أن يسألوا أنفسهم: هل تفوق الفوائد التكاليف؟ تشمل التكاليف المحتملة تعويض الزبائن عن حالات الفشل المشمولة بالضمان وتكلفة الاستثمارات لتحسين الفعالية التشغيلية وأداء الموظفين . عند تقييم الفوائد سيحتاج المدراء إلى النظر في قيمة الأعمال الإضافية المكتسبة، والإمكانات طويلة الأجل لزيادة الإنتاجية التشغيلية، وزيادة اعتزاز الموظفين وتحفيزهم، وقدرة الشركة على توظيف أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم.

في السوق حيث يرى الزبائن القليل من المخاطر المالية أو الشخصية أو النفسية المرتبطة بشراء الخدمة واستخدامها، فإنه من المشكوك فيه ما إذا كان سيتم إضافة قيمة كبيرة من خلال تقديم ضمان، ومع ذلك فإنه في حالة وجود مخاطر متصورة ولكن لا يوجد اختلاف كبير في نوعية الخدمة بين العروض المتنافسة ، فقد تكون أول شركة تقدم ضماناً قادرة على الحصول على ميزة من المحرك الأول وتمييز خدماتها . ولكن ما الذي يجب على المدراء فعله إذا كان لدى أحد المنافسين أو أكثر ضمان بالفعل؟ إن عدم القيام بأي شيء

يمثـــل مخاطرة في أنه قـــد يُنظر إليه على أنه اعتراف فعلي بجودة غير متســـقة، فهناك أيضاً احتمال أن يصبح توافـــر الضمان في النهاية مطلباً في معايير قرار الشراء لدى الزبائن. لذلك قد يكون أفضل استجابة لجذب انتباه الزبائن من خلال إطلاق ضمان مميز للغاية من مثل ضمانات مجموعة «هامبتون إن» الذي يتجاوز ما تقدمه المنافسة وسيكون من الصعب عليهم أن يتطابقوا أو يتعدوا على المدى القصير.

اســـتنتاج :

إن جمع تعليقات الزبائن عبر الشـــكاوى والاقتراحات والمجاملات يوافر وسيلة لزيادة رضا الزبائن، إنها لفرصة رائعة للدخول إلى قلوب الزبائن وعقولهم في جميع الحالات باســـتثناء أسوأ الحالات، يشير الزبائن من اصحاب الشكاوى إلى رغبتهم في مواصلة علاقاتهم مع شركة الخدمات، لكنهم يشيرون أيضاً إلى أن كل شيء على ما يرام، وأنهم يتوقعون أن تقوم الشركة بتصحيح الأمور.

تحتاج شركات الخدمات إلى تطوير ســـتراتيجيات فعالة للتعافي من فشل الخدمـــة حتى تتمكن من الحفاظ على حســـن نية الزبـــون، وهذا أمر حيوي لنجاح الشركـــة على المدى الطويل، لكن مع ذلك فإنه يجب أن يتعلم موظفو الخدمـــة أيضاً من أخطائهم ومحاولة التأكد من إزالة المشـــاكل. بعد كل شيء، حتى أفضل ســـتراتيجية استرداد ليست جيدة في نظر الزبون كما يعامل بشكل صحيـــح في المرة الأولى، لقد أثبتت ضمانـــات الخدمة غير المشروطة المصممة جيداً أنها وسيلة قوية لتحديد التحســـينات اللازمة وتبريرها، وكذلك لخلق ثقافة يتخذ فيها الموظفون خطوات استباقية لضمان رضا النزلاء.

دراسة الأسئلة والتمارين :

1 - إشرح مسارات العمل المتاحة للمستهلك غير الراضِ.

2 - صِف العوامل التي قد تمنع المســـتهلك غير الراضِ من الشكوى، وكيف يمكن لمقدمي الخدمات تشجيع الزبائن غير الراضين على تقديم شكوى؟

3 - متى كانت آخر مرة شـــعرت فيها بالرضا تجاه اســـتجابة المنظمة لشكواك؟ صِف بالتفصيل ما حدث وما الذي جعلك راضياً.

4 - فَكِر في آخر مرة واجهت فيها تجربة خدمة أقل من مُرضية، هل اشتكيت؟ ولماذا؟ إذا كنت لا تشكو فاشرح لماذا لا تشكو.

5 - قم بتطبيق مفاهيم استرداد الخدمة المقدمة في هذا الفصل على مؤسسة الخدمة التي تعرفها، صِف كيف تتبع هذه المنظمة أو لا تتبع هذه الإرشادات، ما هو التأثير الذي تعتقد أنه يؤثر في زبائن الشركة من حيث الولاء؟

6 - قم بتقييم ضمان الخدمة بنســـبة 100% الذي قدمته شركة هامبتون إن. ما هي مزاياه وعيوبه الرئيسة؟

Endnotes :

1. Based on information in Christopher W! Hart •with Elizabeth Long, Extraordinary Guarantees (NewYork: AMACOM, 1997).
2. Oren Harari,"Thank Heavens for Complainers," Management Review (March 1997): 25-29.
3. Technical Assistance Research Programs Institute (TARP), Consumer Complaint Handling in America; An Update Study, Part II (Washington DC: TARP and US Office of Consumer Affairs, April 1986).
4. Susan M. Keveaney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," Journal of Marketing 59 (April 1995): 71-82.
5. Bernd Stauss, "Global Word of Mouth," Marketing Management (Fall 1997): 28-30.
6. Sam McManis, "Whine Online: Web Sites Are Cropping Up to Do the Griping for You," San Francisco Chronicle, 14 September 1999.
7. TARP, Consumer Complaint Handling in America.
8. Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Robert I. Roundtree, and Mary Jo Bitner, "Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters," Journal of Marketing 64 (Summer 2000): 50-64.
9. Diane Brady, "Why Service Stinks," Business Week, 23 October 2000, 118-128.
10. Eugene W. Anderson and Claes Forneil, "The Customer Satisfaction Index as a Leading Indicator," in Teresa A. Schwartz and Dawn Iacobucci, Handbook of Service Marketing and Management (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 255-270. See also Claes Forneil, Michael D.Johnson, Eugene W.Anderson, Jaesung Cha,

and Barbara Everitt Bryant, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings," Journal of Marketing 60 (October 1996): 7-18.

11. Society of Consumer Affairs Professionals (SOCAP), Study of Consumer Complaint Behaviour in Australia, 1995.
12. Cathy Goodwin and B.J. Verhage, "Role perceptions of Services: A Cross-Cultural Comparison with Behavioral Implications," Jowma/ of Economic Psychology 10 (1990): 543-558.
13. Stephen S.Tax and Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failure," Sloan Management Review (Fall 1998): 75-88.
14. Christopher WL. Hart, James L. Heskett, and W Earl Sasser Jr.,"The Profitable Art of Service Recovery," Harvard Business Review 68 (July-August, 1990): 148-156.
15. Rahul Jacob, "Why Some Customers Are More Equal than Others," Fortune, 9 September 1994,224.
16. TARP, Consumer Complaint Handling in America.
17. Stephen S.Tax, Stephen W. Brown, and Murali Chandrashekaran,"Customer Evaluations of Service Complaint Exercises: Implications for Relationship Marketing," Journal of Marketing 62 (April 1998): 60-76.
18. Leonard L. Berry, On Great Service: A Framework for Action (NewYork:The Free Press, 1995).
19. Ko de Ruyter and Martin Wetzels, "Customer Equity Considerations in Service Recovery: A Cross Industry Perspective," International Journal of Service Industry Management l l . n o . l (2000): 91-108.
20. Christo Boshoff, "An Experimental Study of Service Recovery Options," International Journal of Service Industry Management 8, no. 2 (1997): 1110—130.
21. John Goodman, quoted in "Improving Service Doesn't Always Require Big Investment," Vie Service Edge (July-August, 1990): 3.
22. David E. Bowen and Robert Johnston, "Internal Service Recovery: Developing a New Construct,"International Journal of Service Industry Management 10, no. 2 (1999): 118-131.
23. Rebecca Blumenstein and Stephanie N Mehta,"Lost in the Shuffle: As the Telecoms Merge and Cut Costs, Service Is Often a Casualty," Wall Street Journal, 19 January 2000, A1.A6.
24. Christopher W L. Hart, "The Power of Unconditional Service Guarantees," Harvard Business Review 68 (July-August 1990): 54-62.
25. Information on the 100 percent Satisfaction Guarantee at Hampton Inn is drawn from Christopher W Hart with Elizabeth Long, Extraordinary Guarantees (New York: AMACOM, 1997).
26. Amy L. Ostrom and Christopher Hart, "Service Guarantees: Research and Practice," in Teresa A. Schwartz and Dawn Iacobucci, Handbook of Service Marketing and Management, (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 299-316.

الجُزءُ الثّالِثُ

ستراتيجية تسويق الخدمة

في الجـــزء الثالث مـــن هذا الكتاب ســـنركز على البعض مـــن المكونات التســـويقية الرئيســـة لـــلعناصر الثمانية 8Ps وهي عناصر المنتج والســـعر ومصروفات المســـتخدم الأخرى ، والترويج والتعليم. يوضح الشكل 111.1 مدى ارتباط هذه العناصر الثلاثة بإطار قرار إدارة الخدمة.

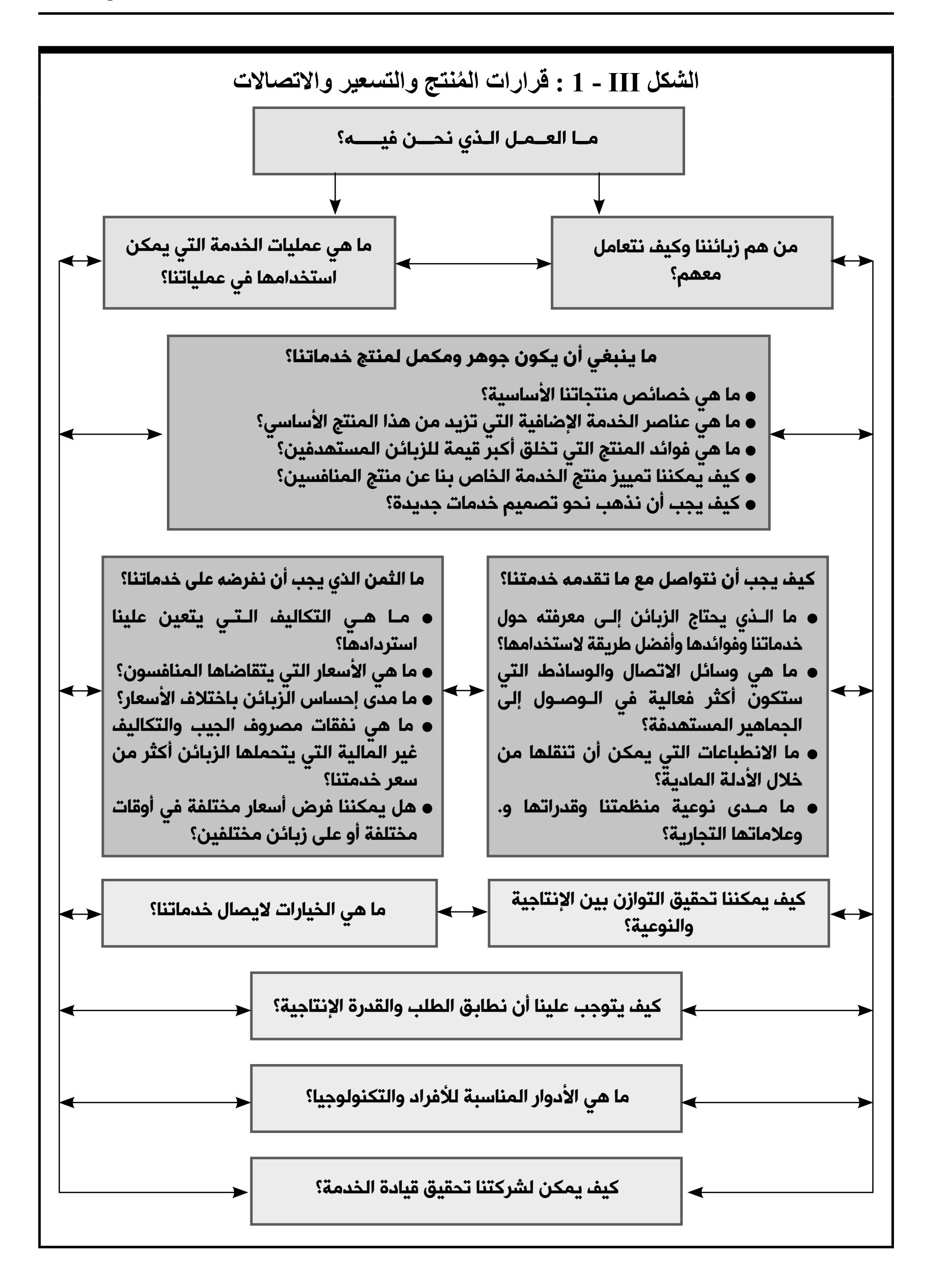
لقد عالجنا بالفعل مشـــكلات منتجات الخدمـــة في العديد من الفصول الســـابقة ، إذ حددنا (1) الخدمة على أنها فعل أو أداء يقدم فوائد للزبائن، (2) أوضحنا كيف تحيط المُنتَج الأساسي بمجموعة من عناصر الخدمة الإضافية، و (3) حددنا كيف تشكل طبيعة عملية الخدمة الأساسية الأداء ومن ثم تجربة الزبـــون. يثير الفصل 7 الســـؤال الآتي: **ما الذي يجـــب أن يكون العناصر الأساسية والتكميلية لمنتج الخدمة الخاص بنا؟.**

إن تطوير ســـتراتيجية مُنتج الخدمة يتطلب من المدراء تحديد خصائص المُنتَج الأساسي، والنظر في كيفية تعزيزه وتحسينه بواسطة الخدمات الإضافية، وتحديد أفضل الســـبل لتصميم تجربة الخدمة الكلية، إن هذه القرارات تتشكل من خلال طبيعة السوق للخدمة، مما يتطلب النظر في فوائد المنتج التي ستخلق أكبر قيمة للزبائن المستهدفين.

إن السـؤال هو **ما السـعر الذي يجب أن نفرضـه على خدماتنا؟** تم تناوله في الفصل 8. تحديد التكاليف التي سيتم استردادها يميل إلى أن يكون مهمة أكثر صعوبة بالنسـبة للخدمات مقارنة بالسـلع المصنعة. قد تختلف أسعار الخدمة بحسب وقت اليوم أو يوم الأسبوع أو الموسم. وقد يكون السعر المدفـوع فعلياً من قبل الزبائن هو مزيج من عدة عناصر تسـعير مختلفة من مثل سعر شـهري ثابت، ورسوم استخدام تقدم خصومات على الحجم، ورسوم إضافية مختلفة. يحتاج مدراء الخدمات إلى إدراك أن السـعر ليس هو التكلفة الوحيدة التي يتحملهـا الزبائن، وقد تكون هناك نفقـات خارجية مرتبطة بشراء واسـتخدام الخدمة، وقد يتحمل الزبائن أيضاً نفقات وأعباء كبيرة غير مالية تتراوح من تكاليف الوقت إلى الجهد البدني والعقلي.

إن تصميم مُنتج جيد وتسـعيره بشكل مناسـب لن يضمن نجاحه إذا كان الناس غير مدركين له، لذلك يجب على شركات الخدمات أن تتصدى للسـؤال: **كيف ينبغي لنا أن ننقل ما تقدمه خدمتنا؟** تعد المصداقية مشكلة مهمة في الاتصالات التسويقية، وقد تعتمد جزئياً على سمعة المنظمة وقدراتها وأسمائها التجارية، ويتوجب على المدراء أن يسألوا أنفسهم ما يحتاج الزبائن إلى معرفته حـول الخدمة وفوائدها، ويجب أن يتجاوز التواصل مجرد الترويج . سـيحتاج الكثير من الزبائن وبخاصة الزبائن الجدد إلى تثقيفهم بشـأن الخدمة. ويتعين على شركات الخدمات تحديد وسـائل الاتصال والوسـائط التي ستكون أكثر فعالية في الوصول إلى جماهيرها المسـتهدفة، كما أنهم بحاجة أيضاً إلى فحص الدور الذي يمكـن أن تلعبه الأدلة المادية في خلق الانطباعات المطلوبة، وأن هذه القضايا تناقش في الفصل التاسع.

أخيراً، يجب أن يقرر مدراء الخدمات كيفية التمييز بين عروض شركاتهم وتلك الخاصة بالمنافسة - وهو جوهر ستراتيجية تحديد المواقع، يبحث الفصل العـــاشر في القضايا المتعلقة بربط المُنتَج والتســعير والاتصالات في ســياق ســتراتيجي. يشـــدد هذا الفصل أيضاً على الحاجة إلى (1) دمج عناصر مختلفة مـــن العناصر الثمانية 8Ps بحيث يتم تعزيزها بشـــكل متبادل، (2) التأكد من أن ســـمات المُنتَج الرئيسة مُرتبطة باحتياجات شرائح مُستهدفة مُحددة، و(3) إنشاء حزمة خدمة تكون تختلف عن عروض المنافسين بطرائق ذات معنى.


الشكل III - 1 : قرارات المُنتج والتسعير والاتصالات
ما العمل الذي نحن فيه؟
من هم زبائننا وكيف نتعامل معهم؟
ما هي عمليات الخدمة التي يمكن استخدامها في عملياتنا؟
ما ينبغي أن يكون جوهر ومكمل لمنتج خدماتنا؟
• ما هي خصائص منتجاتنا الأساسية؟
• ما هي عناصر الخدمة الإضافية التي تزيد من هذا المنتج الأساسي؟
• ما هي فوائد المنتج التي تخلق أكبر قيمة للزبائن المستهدفين؟
• كيف يمكننا تمييز منتج الخدمة الخاص بنا عن منتج المنافسين؟
• كيف يجب أن نذهب نحو تصميم خدمات جديدة؟
كيف يجب أن نتواصل مع ما تقدمه خدمتنا؟
• ما الذي يحتاج الزبائن إلى معرفته حول خدماتنا وفوائدها وأفضل طريقة لاستخدامها؟
• ما هي وسائل الاتصال والوسائط التي ستكون أكثر فعالية في الوصول إلى الجماهير المستهدفة؟
• ما الانطباعات التي يمكن أن تنقلها من خلال الأدلة المادية؟
• ما مدى نوعية منظمتنا وقدراتها و. وعلاماتها التجارية؟
ما الثمن الذي يجب أن نفرضه على خدماتنا؟
• ما هي التكاليف التي يتعين علينا استردادها؟
• ما هي الأسعار التي يتقاضاها المنافسون؟
• ما مدى إحساس الزبائن باختلاف الأسعار؟
• ما هي نفقات مصروف الجيب والتكاليف غير المالية التي يتحملها الزبائن أكثر من سعر خدمتنا؟
• هل يمكننا فرض أسعار مختلفة في أوقات مختلفة أو على زبائن مختلفين؟
كيف يمكننا تحقيق التوازن بين الإنتاجية والنوعية؟
ما هي الخيارات لايصال خدماتنا؟
كيف يتوجب علينا أن نطابق الطلب والقدرة الإنتاجية؟
ما هي الأدوار المناسبة للأفراد والتكنولوجيا؟
كيف يمكن لشركتنا تحقيق قيادة الخدمة؟

الفَصْلُ السَّابِعُ

مُنتَـــج الخـــدمــة

موظ فضفاض في محطة الاذاعة الأكثر شعبية في ألمانيا

إن SWF3هي محطة الإذاعة الأكثر شعبية في ألمانيا ، فهي تصل إلى أكثر من مليوني مســـتمع في جنوب غرب ألمانيا يومياً. يقول البعض إنها أكثر من مجرد راديو - إنها أســـلوب حياة[1]. ولعل أبرز ما يميز SWF3 هو الإنتاج اللانهائي لمسرحيـــة هزليـــة إذاعية لأكثر مـــن 20 عاماً، ابتكرت المحطة شـــخصيات وشـــعارات أصبحت جزءاً مـــن المحادثة اليومية في ألمانيـــا، إن هذه القصص المصورة وبالإضافة إلى الصحافة الاســـتقصائية وموسيقى تحديد الاتجاه فإنها تعكس فلســـفة المحطة وهي مفاتيح أساســـية لنجاحها . تم اختيار العلامة التجارية لـ SWF3وهي الموظ (الموظ هو غزال أمريكي ضخم)، ولأن المحطة يقع مقرها الرئيس في بادن- بادن في الغابة الســـوداء الشهيرة. أصبح الحيوان جزءاً من أســـلوب حياة المحطة، إلى حد أن النوعية يشار إليها باسم «مقاومة- موظ".

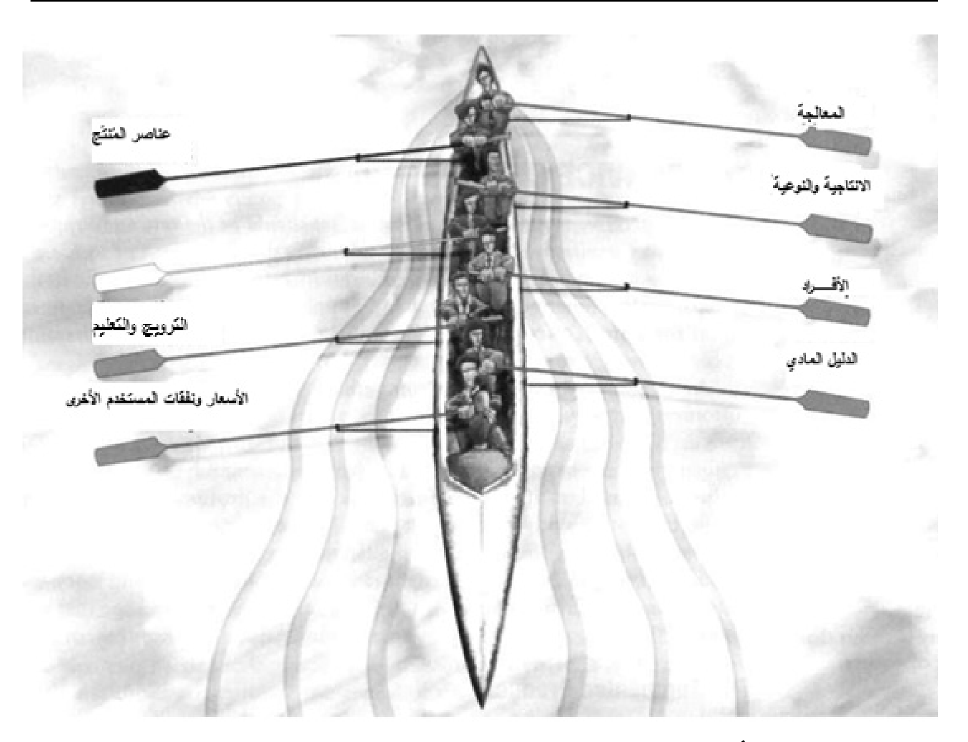
بعد إلغاء تحرير ســـوق البث الإذاعي الألماني فقد غمرت الأســـواق مئات المحطات الإذاعية المحلية والوطنية الجديدة، وللمنافســـة بشكل أكثر فاعلية وللبناء على ولاء أكبر بين مســـتمعيها فقد أنشـــأت SWF3 نادي يضم قرابة 100,000 عضو ، يقـــدم للأعضاء مجموعة متنوعة من المزايا المالية وغير المالية ذات القيمـــة العاطفية والاقتصادية العالية، ويمكن لحاملي بطاقة Wildcard الذهبيـــة لـ SWF3 Club (التي تكلف نحو 15 دولار) الحصول على مدخرات على مجموعة متنوعة من المشتريات.

يقدم المنشـــور الفصلي الشـــهير "ON"مزيجاً من الصحافة والموســـيقى والفكاهة التي كتبها موظفو المحطة، بما في ذلك دي جي والمحررين والمذيعين.

تحتـــوي النـــشرة الإخبارية للأعضاء التي تنشر كل ســـتة أســـابيع وتســـمى "ONFO" على تفاصيـــل أحداث النادي على مدار العام، والأخبار من المحطة، وعروض التذاكر والبضائع الحالية، ويَظهر النادي أيضاً على موقع SWF3 وهو www.swf3.de.

وبالطبع فإنه بإمكان أي شـــخص الوصول إلى موقـــع الويب، ولا يزال بإمكان المعجبين الذين يعيشـــون خارج منطقة استقبال بثSWF3 (حتى في قارة أخرى) في الاســـتماع إلى المحطة مباشرة على راديو الويب، ويتميز الموقع بأنه سهل الاستخدام ويحتوي معلومات عن المحطة وموظفيها والبرمجة، فضلاً عـــن تقديم خدمات تتراوح مـــا بين تنبؤات الطقـــس إلى Kinodaten bank (قاعدة بيانـــات مفيدة لمراجعات الأفلام)، وهناك أيضاً غرفة محادثة ومكتبة لصور موظ حقيقية ورســـوم موظ متحركة ولعب موظ محشوة في العديد من المواقف المسلية.

لخدمة المســـتمعين الذين يرغبون في الحصول على معلومات حول المحطة وخدمات النادي والأنشطة ذات الصلة فقد أنشأت المحطة مركز خدمة SWF3 (حتى باستخدام مصطلح اللغة الإنجليزية كاسمها) الذي يعالج أيضاً مبيعات التذاكر وطلبات البضائع، ينتج نادي SWF3 ويشـــترك في إنتاج نحو 120 حدثاً ســـنوياً، وبإمكان الحفلات والمهرجانات الكبيرة أن تستقطب في الهواء الطلق أكثر مـــن 100,000 زائر، في حين تجتذب العروض الأصغـــر العديدة مع فرق الوافدين الجدد بضع مئات فحســـب . في جميع الأحداث الكبرى ، تقدم صالة النادي (المفتوحة للأعضاء وضيوف المناســـبات فحسب) خدمة تقديم طعام خاصة، وبعد العرض تظهر نجوم موسيقى الروك والبوب في جلسات ومقابلات «غير موصولة» مجدولة، ويمكن لأعضاء النادي توفير ما يصل إلى 6 دولارات من أسعار التذاكر لجميع حفلات البوب والروك الرئيسة في ألمانيا، بما في ذلك حفلات كبار الفنانين من مثل Rolling Stones و Simple Minds و R.E.M و U2 بالإضافة إلى تذاكر الإنتاج الخاصة بالنادي، ويحصل الأعضاء أيضاً على عروض للحصول على تذاكر تفضيلية لمئات الأحداث كل عام .



تعتقد محطة SWF3 أن برنامج النادي الخاص بها ورعايته للفعاليات ساعد المحطة على بناء وعي عالٍ وتطوير علاقة قوية مع مستمعيها وزيادة تصنيفاتها، وباختصار أثبت النادي أنه «موظ- مقاوم».

أهداف التعلم:

بعد قراءة هذا الفصل فإنه يجب أن تكون قادراً على:

1 - مناقشة عدة أطر لوصف مُنتَج الخدمة المُعَزز.

2 - تحديد بتلات ثمانية من زهرة الخدمة.

3 - التمييز بين تيسير وتعزيز الخدمات الإضافية.

4 - أكمل مخطط الخدمة لأنواع مختلفة من الخدمات.

5 - وصف أنواع المعلومات التي يمكن أن توفرها مخططات الخدمة.

تقديم الخدمة:

نتناول في هذا الفصل الســؤال الآتي: مـــا الذي يجب أن يكون عناصراً

أساسية وتكميلية لمُنتَج خدمتنا؟ يعالج المركز حاجة الزبون إلى فائدة أساسية – من مثل النقل إلى الموقع المرغوب فيه أو حل مشكلة صحية معينة أو إصلاح خلل في المعدات، وأن الخدمات التكميلية تسهل استخدام الخدمة الأساسية وتعززها، وهي تتراوح من المعلومات والمشورة والوثائق إلى حل المشكلات وأعمال الضيافة.

مع نضوج الصناعة وزيادة المنافسة فإن هناك خطر من أن الزبائن المحتملين قد ينظرون إلى المُنتَجات الأساسية المتنافسة على أنها سلع لا يمكن تمييزها عن بعضها البعض، وعلى سبيل المثال فإن العديد من شركات الطيران تطير بنفس أنواع الطائرات، وتؤدي جميع بطاقات الائتمان الوظيفة الأساسية نفسها، ومن الصعب التمييز بين سرير فندق وآخر عن فئة معينة من الخدمة . في هذه الحالات يكون الاتجاه الطبيعي للزبون هو اختيار الخيار بأقل سعر، ومن ثم فإن البحث عن ميزة تنافسية في صناعة ناضجة غالباً ما يركز على التمييز بين المُنتَج من خلال خدمات إضافية أفضل. تستخدم محطة SWF3وهي المحطة الإذاعية الألمانية في القصة الافتتاحية مزيجاً من المزايا المالية وغير المالية لتقديم حزمة موجهة نحو القيمة تجذب المستمعين في سوق البث الإذاعي التنافسي للغاية وتحافظ على ولائهم.

المُنتَج المعزز:

يستخدم المسوقون المصطلح «مُنتَج معزز»(*) لوصف مزيج المُنتَج الأساس مع مجموعة من العناصر الإضافية ذات القيمة المضافة، لقد طور المنظرون أطر عدة لوصف المُنتَجات المعززة، إذ أنشأ لين شوستاك Lynn Shostack نموذجاً جزيئياً(**) (الشكل 7-1) يمكن تطبيقه على أي من السلع أو الخدمات. يستخدم النموذج تشبيهاً كيميائياً لمساعدة المسوقين على تصور ما وصفته «بكيان السوق الكلي» وإدارته، وفي المركز هي الفائدة الأساسية التي تلبي احتياجات

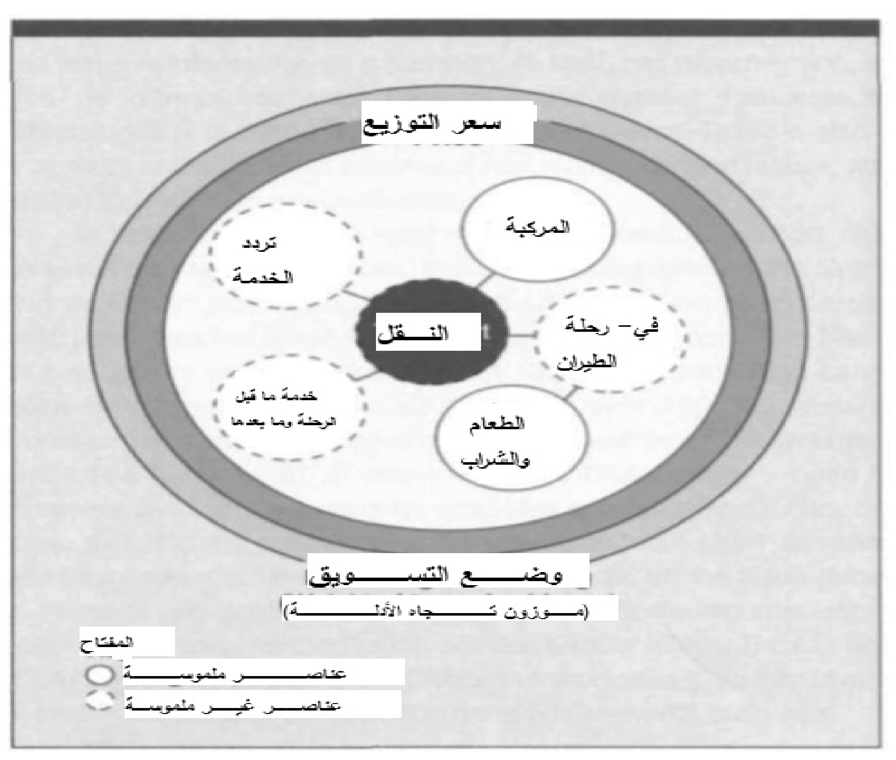
(*) المُنتج المعزز: المنتج الأساس (سلعة أو خدمة) بالإضافة إلى جميع العناصر الإضافية التي تضيف قيمة للزبائن.

(**) النموذج الجزيئي: هو إطار يستخدم القياس الكيميائي لوصف هيكل عروض الخدمة.

الزبائن الأساسية ومع روابط لسلســلة من خصائص الخدمة الأخرى. تحيط بالجزيئات سلســلة من المجاميع التي تمثل السعر والتوزيع وتحديد المواقع في السوق (رسائل التواصل)، وكما في التركيبات الكيميائية فإن التغيير في عنصر واحد قد يغير طبيعة الكيان تماماً.

يســاعد النموذج الجزيئي في تحديد العناصر الملموسة وغير الملموسة التي ينطوي عليها تقديم الخدمة، ومن خلال تسليط الضوء على العناصر الملموسة فإنه يمكن للمســوقين تحديد ما إذا كانت خدماتهم هي المهيمنة الملموسة أم المهيمنة غير الملموســة . في شركة الطيران وعلى سبيل المثال فإن العناصر غير الملموســة تشمل النقل نفسه وتكرار الخدمة وخدمة ما قبل الرحلة وعلى متن الطائرة وخدمة ما بعد الرحلة، لكن الطائرة نفســها والأطعمة والمشروبات التي يتم تقديمها للركاب كلها ملموســة، فكلما زادت العناصر غير الملموســة زادت الحاجة إلى تقديم أدلة ملموسة حول ميزات الخدمة وجودتها .

طور كل من إيجليــير Eiglier و لانجيرد Langeard نموذجاً مختلفاً لوصف المنتــج المعزز، وفي نموذجهما فإن الخدمة الأساســية محاطة بدائرة تحتوي على سلســلة من الخدمات التكميلية الخاصة بهذا المنتج المعــين [3]، إن نهجهما كان من مثل شوســتاك يؤكد على الترابط بين المكونــات المختلفة . وهو يميز بين العناصر اللازمة لتســهيل اســتخدام الخدمة الأساسية (من مثل مكتب الاســتقبال في الفندق) وتلك التي تعزز جاذبية الخدمة الأساســية (من مثل مركز اللياقة البدنية وخدمات الأعمال في الفندق). يركز إيجليير و لانجيرد على مسألتين هما: (1) ما إذا كانت الخدمات التكميلية مطلوبة لتسهيل استخدام الخدمة الأساسية أو ببســاطة لإضافة جاذبية إضافية؛ و (2) ما إذا كان يجب فرض رسوم على الزبائن بشــكل منفصل لكل عنصر خدمة أو ما إذا كان يجب تجميع جميع العناصر ضمن علامة سعر واحدة.



الشكل 7-1: النموذج الجزيئي لشوستاك خدمة خطوط نقل الركاب

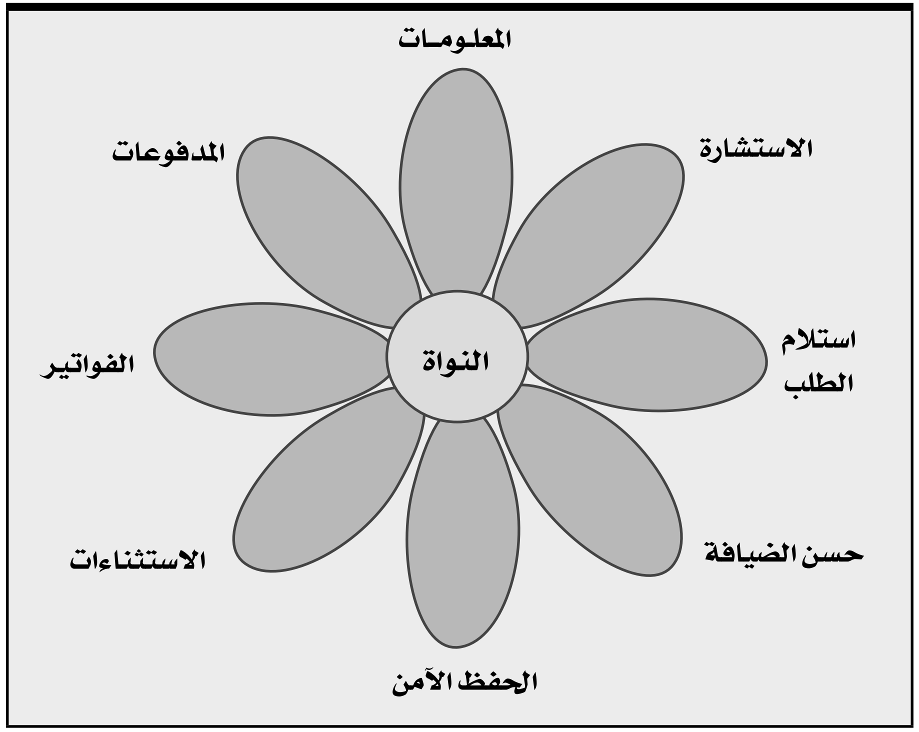
Source: G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing, "J*oumal of Marketing* (April 1977), published by the American Marketing Association. Reprinted with permission.

تحديد الخدمات التكميلية وتصنيفها:

كلما درسنا أنواعاً مختلفة من الخدمات الأساسية فإنه كلما وجدنا أن معظمها لديه العديد من الخدمات الإضافية، وعلى الرغم من أن المُنتَجات الأساسية قد تختلف على نطاق واسع إلا أن عدد من العناصر التكميلية (من مثل المعلومات والفوترة والتحفظات أو أخذ الطلبات) تستمر في التكرار[4]. هناك العشرات من الخدمات التكميلية المختلفة، ولكن يمكن تصنيفها جميعاً تقريباً في واحدة من المجموعات الثماني التالية، لقد أدرجناها على أنها إما تسهيل الخدمات الإضافية(*) التي تساعد في استخدام المُنتَج الأساسِ أو

(*) تسهيل الخدمات الإضافية: الخدمات الإضافية التي تساعد في استخدام المنتج الأساس أو المطلوبة لتقديم الخدمات.

المطلوبة لتقديم الخدمات أو تعزيز الخدمـــات الإضافية (*) التي تضيف قيمة إضافية للزبائن.



الشكل 7-2: زهرة الخدمة: المُنتج الأساس وهو محاط بمجموعات من الخدمات الإضافية

في الشكل 7-2، يتم عرض هذه المجموعات الثماني على شكل بتلات تحيط بـ نواة الزهرة - التي نسميها «زهرة الخدمة»(**)، لقد أظهرنا لهم اتجاه عقارب الساعة في التسلسل الذي من المرجح أن يواجهه الزبائن في كثير من الأحيان (على الرغم من أن هذا التسلسل قد يختلف - على سبيل المثال، وقد يتعين إجراء الدفع قبل تسليم الخدمة بدلاً من بعد ذلك). في منظمة خدمة جيدة الإدارة فإن البتلات تكون أساسية جديدة وجذابة. لكن الخدمة سيئة التصميم أو المنفذة بشكل

(*) تعزيز الخدمات الإضافية: هي الخدمات الإضافية التي قد تضيف قيمة إضافية للزبائن.

(**) زهرة الخدمة: هي إطار مرئي لفهم عناصر الخدمة الإضافية التي تحيط بنواة المُنتج وتضيف قيمة إليه.

سيء تشبه زهرة ذات بتلات مفقودة أو ذابلة أو مشوهة . حتى لو كان اللب مثالياً فإن الزهرة الكلية غير جذابة، فكر في تجاربك الخاصة كزبون عندما لم تكن راضياً عن عملية شراء معينة، هل كان هذا هو الأساس الذي كان على خطأ أم كان هناك مشكلة في واحدة أو أكثر من بتلات الخدمة الإضافية؟ ليس كل المُنتَجات الأساسية محاطة بعناصر تكميلية من جميع المجموعات الثماني، وكما سنرى فإن طبيعة المُنتَج تساعد في تحديد الخدمات الإضافية التي يجب تقديمها والتي يمكن إضافتها لتحسين قيمة الخدمة الأساسية.

تسهيل الخدمات:	**تحسين الخدمات:**
1 - معلومات	1 - الاستشارة
2 – استلام الطلب	2 - حسن الضيافة
3 – الفوترة.	3 - السلامة.
4 - الدفع.	4 - استثناءات

المعلومات:

للحصول على القيمـــة الكاملة من أي تجربة خدمة فـــإن الزبائن بحاجة إلى المعلومـــات ذات الصلة (الجدول 7-1). زبائن جدد وآفاق جديدة وبخاصة الجوع للمعلومـــات، إن احتياجات الزبائن قد تتضمـــن توجيهات إلى الموقع الفعلي حيث يتم بيع المُنتَج (أو تفاصيل حول كيفية الطلب عن طريق الهاتف أو موقع الويب) وساعات الخدمة والأسعار وتعليمات الاستخدام، قد تتضمن المعلومـــات الإضافية الـــتي يتطلبها القانون في بعـــض الأحيان شروط البيع والاستخدام، والتحذيرات والتذكيرات والإخطار بالتغييرات . أخيراً قد يرغب الزبائن في التوثيق لما حدث بالفعل من مثـــل تأكيد الحجوزات والإيصالات والتذاكر والملخصات الشهرية لنشاط الحساب، ويتوجب على الشركات التأكد من أن المعلومات التي تقدمها يتم تقديمها في الوقت المناســـب وبشكل دقيق، وإذا لم يكن الأمر كذلك فقد يتضايق الزبائن أو ينزعجون. تشـــمل الطرائق التقليدية لتوفير المعلومات للزبائن اســـتخدام موظفي الخط الأمامي (الذين لا

يكونون دائماً على اطلاع جيد كما قد يرغب الزبائن) والإشعارات المطبوعة والكتيبات والكتب الإرشادية. تتضمن الوسائط الأخرى أشرطة الفيديو أو البرامج التعليمية المستندة إلى البرامج وشاشات عرض الفيديو التي تعمل باللمس ورسائل الهاتف المسجلة على القائمة.

إن أهم الابتكارات الحديثة كانت تتمثل في استخدام الشركات لمواقع الويب، إذ تستخدم الشركات الإنترنت مجموعة واسعة من التطبيقات المفيدة بما في ذلك توفير معلومات حول مواعيد القطارات وشركات الطيران وتوافر الفنادق وحجوزاتها، ومواقع منافذ البيع بالتجزئة المحددة من مثل المطاعم والمتاجر ووصف الخدمات والأسعار، كما أن العديد من شركات اسناد (لوجستيات) الأعمال تقدم فرصة للشاحنين لتتبع تحركات الحِزَم الخاصة بهم – إذ تم تخصيص رقم تعريف فريد لكل منها.

الجدول 7-1: أمثلة لعناصر المعلومات	
1	الاتجاهات إلى موقع الخدمة.
2	جداول / ساعات الخدمة.
3	الأسعار.
4	تعليمات حول استخدام المُنتَجات الأساسية / الخدمات الإضافية.
5	التذكير.
6	التحذيرات.
7	شروط البيع / الخدمة.
8	إخطار التغييرات.
9	التوثيق.
10	تأكيد التحفظات.
11	ملخصات نشاط الحساب.
12	إيصالات وتذاكر.

استلام الطلب:

بمجرد استعداد الزبائن للشراء فإنه يجب أن يكون لدى الشركات عمليات خدمة تكميلية فعالة للتعامل مع التطبيقات والطلبات والحجوزات (الجدول 7-2)، ويجب أن تكون عملية ترتيب الطلبات مُهذبة وسريعة ودقيقة حتى لا يضيع الزبائن الوقت ويتحملوا جهداً ذهنياً أو بدنياً لا لزوم له.

تطلب البنوك وشركات التأمين والمرافق من الزبائن المحتملين متابعة عملية تقديم الطلبات المصممة لجمع المعلومات ذات الصلة وفحص أولئك الذين لا يستوفون معايير التسجيل الأساسية (من مثل سجل ائتماني سيء أو مشاكل صحية خطيرة)، وتطلب الجامعات أيضاً من الطلاب المحتملين التقدم للالتحاق.

تمثل الحجوزات (بما في ذلك المواعيد وتسجيل الوصول) نوعاً معيناً من طلبات الشراء يمنح الزبائن وحدة محددة من الخدمة في وقت ومكان محددين - على سبيل المثال مقعد شركة طيران وطاولة مطعم وغرفة فندق ووقت مع مهني مؤهل، أو القبول في منشأة من مثل المسرح أو الساحة الرياضية.

الجدول 7-2: أمثلة على عناصر استلام الطلب	
تطبيقات:	
-1	خدمات الاشتراك (من مثل المرافق).
-2	العضوية في الأندية أو البرامج.
-3	الخدمات المستندة إلى المتطلبات المسبقة (من مثل الائتمان المالي والالتحاق بالكلية).
ادخال الطلبية:	
-1	الوفاء بالطلب في الموقع.
-2	البريد / الهاتف ترتيب التنسيب.
-3	وضع ترتيب موقع البريد الإلكتروني / الويب.
الحجوزات وتسجيل الوصول:	
-1	المقاعد.
-2	الجداول.
-3	الغرف.

4-	استئجار المركبات أو المعدات.
5-	المواعيد المهنية.
6-	الدخول إلى المرافق المحظورة (من مثل المتاحف وحدائق الأحياء المائية).

توافر الأنظمـــة التي لا تحتوي على التذاكر بناءً على الحجوزات الهاتفية أو عبر الإنترنت وفورات هائلة في التكاليف لشركات الطيران، ولا يوجد عمولة لوكلاء الســـفر لأن الزبائن يحجزون مباشرة، ويتم تقليل الجهد الإداري بشكل كبير. يمكن التعامل مع التذكرة الورقية في شركة طيران 15 مرة بينما تتطلب التذكرة الإلكترونية خطوة واحدة فحســـب، لكـــن البعض امن لزبائن غير مرتاحين للعملية اللا ورقية.

الفواتير:

إن الفواتير شائعة في جميع الخدمات تقريباً (ما لم يتم توفير الخدمة مجاناً)، فالفواتير غير الدقيقة أو غير المقروءة أو غير المكتملة تخاطر بخيبة أمل الزبائن الذين هم وحتى هذه المرحلة ربما يكونوا راضون تماماً عن تجربتهم، وأن من مثل هذه الإخفاقات تضيـــف إهانة للضرر إذا كان الزبون غير راضٍ بالفعل . تتراوح إجراءات إعداد الفواتير بين البيانات الشـــفوية والسعر المعروض على الجهاز، ومن الفواتير تلك المكتوبة بخط اليد إلى إعداد كشوف شهرية لنشاط الحســـاب والرسوم (الجدول 7-3)، ونظراً للتطورات التكنولوجية الحديثة فإنه تتم حوسبة العديد من أشكال الفوترة للاستفادة من إمكانات تحسين الإنتاجية.

الجدول 7-3: أمثلة لعناصر الفوترة	
1 -	البيانات الدورية لنشاط الحساب.
2 -	فواتير المعاملات الفردية.
3 -	البيانات اللفظية من المبلغ المستحق.
4 -	عرض الجهاز من المبلغ المستحق.
5 -	الفوترة الذاتية (يحسبها الزبون).

لكن الفواتير المُحَوسَـــبة يمكن أن تتسبب في بعض الأحيان في فشل الخدمة، كما يحدث عندما يحاول زبون بـــريء دون جدوى الطعن في فاتورة

غير دقيقة ويقابله تسلسل متصاعد من الفواتير(الفائدة المركبة والغرامات) مصحوبة برسائل متزايدة الخطورة ومولدة بالحاسوب.

عادةً ما يتوقع الزبائن أن تكون الفواتير واضحة وغنية بالمعلومات، وأن تكون مفصلة بطرائق توضح كيف تم حساب الإجمالي، إن التهم غير المبررة أو المحيرة لا تخلق انطباعاً جيداً عن المُوَرِد، فلا الطباعة غامضة أو خط اليد غير مقروء. يمكن للطابعات الليزرية مع قدرتها على تبديل الخطوط والمحارف في وضع علامة على مربع وتسليط الضوء أن تنتج عبارات ليست فقط مقروءة فحسب، بل تنظم المعلومات بطرائق أكثر فائدة.

يمكن أن تساعد أبحاث التسويق الشركات في تصميم فواتير سهلة الاستخدام من خلال تحديد المعلومات التي يريدها الزبائن وكيف يرغبون في تنظيمها. في بعض الأحيان، يمكن استخدام معلومات الفوترة لتوفير قيمة إضافية للزبائن. فعلى سبيل المثال، قامت أمريكان إكسبريس ببناء أعمالها الخاصة ببطاقات الشركات من خلال تقديم وثائق مفصلة للشركات عن أنماط الإنفاق للموظفين الفرديين والإدارات على السفر والترفيه. تعد بطاقة المشتريات الخاصة بالشركات مفيدة بشكل خاص للشركات التي تجري عمليات شراء عبر الإنترنت، مما يتيح للإدارة العليا تحديد حدود الإنفاق وتعيين البائعين المفضلين وتتبع النفقات (الشكل 7-3). أدى التفكير الذكي باحتياجات الزبائن إلى إدراك أمريكان إكسبريس أن معلومات الفواتير جيدة التنظيم والتحكم في الإنفاق كانت قيمة لزبائنها من الشركات، بما يتجاوز مجرد الشرط الأساسِ المتمثل في معرفة مقدار ما يجب دفعه.

يكره الزبائن المشغولون البقاء في انتظار الفاتورة، وأن البعض من مزودي الخدمة يقدم خيارات السحب السريع، مع أخذ تفاصيل بطاقة ائتمان الزبائن مقدماً وتوثيق الرسوم لاحقاً عن طريق البريد، إن العديد من الفنادق تدفع الفواتير تحت أبواب الضيوف في صباح يوم المغادرة لتظهر الرسوم حتى اذلك الوقت، ويقدم آخرون للزبائن خيار معاينة فواتيرهم قبل الخروج على شاشات التلفزيون في غرفهم. يستخدم البعض من شركات تأجير السيارات إجراءً سريعاً لتسجيل الخروج. يلتقي أحد الزبائن بالزبائن في أثناء عودتهم لسياراتهم،

ويتحقق من قراءات عداد المسافات وقياس الوقود، ثم يقوم بطباعة فاتورة على الفور باستخدام جهاز لاســلكي محمول، إن الدقة ضرورية في كل طرائق الفوترة هذه وذلك نظراً لأن الزبائن يستخدمون الإعارات السريعة لتوفير الوقت، فإنهم بالتأكيد لا يريدون تضييع الوقت في البحث عن التصحيحات والمبالغ المستردة.

المدفوعات: في معظم الحـــالات، تتطلب الفاتورة من الزبون اتخاذ إجراء بشـــأن الدفع، إن البيانات المصرفية هي استثناء وذلك لأنها تفصل الرسوم التي تم خصمها بالفعل من حســاب الزبون، وعلى نحو متزايد يتوقع الزبائن سهولة وراحة الدفع بما في ذلك الائتمان أينما قاموا بشراء مشترياتهم.

الجدول 7-4: أمثلة لعناصر الدفع أمثلة لعناصر الدفع	
خدمة ذاتية أو اخدم نفسك بنفسك	
-1	التغيير الدقيق في الجهاز.
-2	عاد النقد في الجهاز مع التغيير.
-3	أدخل بطاقة الدفع المسبق.
-4	أدخل بطاقة الائتمان / بطاقة الشحن / بطاقة الخصم.
-5	أدخل الرمز المميز.
-6	تحويل الأموال الإلكتروني.
-7	أرسل الشيك بالبريد.
-8	أدخل رقم بطاقة الائتمان عبر الإنترنت
مباشرة إلى المستفيد أو الوسيط	
-1	تداول النقد وإعطاء التغيير.
-2	تداول الشيك.
-3	تداول بطاقة الائتمان / بطاقة الشحن / بطاقة الخصم.
-4	كوبون فك الرهن.
-5	الرموز، القسائم، إلخ
خصم تلقائي من الرقابة على الودائع المالية (على سبيل المثال، الرسوم المصرفية) والتحقق منها	
-1	الأنظمة الآلية (على سبيل المثال، التذاكر المقروءة آلياً التي تعمل على بوابات الدخول).
-2	النظم البشرية (من مثل جامعي الرسوم ومفتشي التذاكر).



الشكل 7-3: أمريكان إكسبريس تعزز فوائد بطاقة المشتريات للشركات

توجد مجموعة متنوعة من الخيارات لتسهيل دفع فاتورة الزبون (الجدول 7-4)، وعلى سبيل المثال فإن أنظمة دفع الخدمة الذاتية تتطلب من الزبائن إدخال العملات المعدنية أو الأوراق النقدية أو الرموز المميزة أو البطاقات في الأجهزة، لكن الأعطال في المعدات تدمر الغرض كله من مثل هذا النظام، لذلك فإن الصيانة الجيدة وإطلاق الأعطال السريعة هي أمر ضروري . لا يزال هناك الكثير من الدفعات التي تتم من خلال التحويلات النقدية والشيكات باليد، لكن بطاقات الائتمان والخصم تتزايد أهميتها مع تزايد عدد المؤسسات التي تقبلها، وتشمل البدائل الأخرى الرموز أو القسائم أو الكوبونات أو التذاكر المدفوعة مسبقاً، تستفيد الشركات من الدفع الفوري ، لأنها تُقلل من حجم الحسابات المستحقة القبض.

للتأكد من أن الناس يدفعون فعلاً ما يدينون به فإن البعض من الخدمات تستخدم أنظمة التحكم من مثل جمع التذاكر قبل الدخول إلى السينما أو ركوب القطار، ومع ذلك فإنه يتوجب تدريب المفتشـــين وضباط الأمن على الجمع بين المداراة والحزم في أداء وظائفهم، حتى لا يشعر الزبائن المخلصون بالتحرش.

الاستشارة:

إن الاستشـــارة هي خدمـــة تكميلية معـــززة تتضمن حـــواراً لتحديد متطلبات الزبائن وتطوير حل شـــخصي، يقدم الجدول 7-5 أمثلة على العديد من الخدمات التكميلية في فئة الاستشـــارة، وفي أبسط صورها فإن الاستشارة تتكون من نصيحة فورية من أحد موظفي الخدمة المطلعين اســـتجابةً لطلب: «ماذا تقترح؟» (على ســـبيل المثال، قد تطلب من الشخص الذي يقص شعرك تقديم المشورة بشأن قصات الشعر والمُنتَجات المختلفة.) إذ تتطلب الاستشارة الفعالة فهم الموقف الحالي لكل زبون قبل اقتراح مسار مناسب للعمل . يمكن أن تكون سجلات الزبائن الجيدة مساعدة كبيرة في هذا الصدد، لا سيما إذا كان من الممكن استرجاع البيانات ذات الصلة بسهولة من جهاز طرف بعيد.

يمثل الإرشـــاد طريقة أكثر دقة للتشـــاور، إذ أنه يشـــتمل على مساعدة الزبائن على فهم مواقفهم بشـــكل أفضل حتى يتمكنوا من التوصل إلى الحلول وبرامج العمل الخاصة بهم، ويمكن أن يكون هذا النهج مكملاً قيماً للغاية للخدمات من مثل العـــلاج الصحي، إن جزءاً من التحـــدي في هذا الموقف هو جعـــل الزبائن يأخذون نظرة طويلة الأجل عن وضعهم الشـــخصي وتبني سلوكيات صحية أكثر، التي غالباً ما تنطوي على عدد من التضحيات الأولية . تستخدم مراكز النظام الغذائي من مثل مركز مراقبي الوزن Weight Watchers النصائح لمســـاعدة الزبائن على تغيير ســـلوكياتهم بحيث يمكن الحفاظ على فقدان الوزن بعد الانتهاء من النظام الغذائي الأولي.

الجدول 7-5: أمثلة عن عناصر الاستشارة.	
1-	النصيحة.
2-	التدقيق.
3-	المشورة الشخصية.
4-	الدروس الخصوصية / التدريب في استخدام المُنتَج.
5-	الإدارة أو الاستشارات الفنية.

أخيراً، هناك جهود أكثر رسمية لتوفير الاستشارات الإدارية والفنية للزبائن من الشركات، من مثل «بيــع الحلول» المرتبطة بتســويق المعدات والخدمات الصناعيـــة باهظة الثمن، يبحث مهندس المبيعـــات في حالة الزبون التجاري ، ثم يقدم مشــورة موضوعية حول الحزمة المحددة من المعدات والأنظمة التي ستحقق أفضل النتائج . يتم تقديم البعض من الخدمات الاستشارية مجاناً على أمل إجراء عملية بيع، وفي حالات أخرى تكون الخدمة «غير مجمّعة» ويتوقع من الزبائن الدفع مقابلها.

حسن الضيافة:

يجب أن تعكس الخدمات المتعلقة بالضيافة السعادة في مقابلة زبائن جدد وتحيـــة الزبائن القدامى عند عودتهم، تأخـــذ شركات من مثل Wal-Mart هذا المفهوم بشكل حرفي، إذ تقوم بتعيين موظف معين في كل متجر للترحيب بالزبائن عند دخولهم، وتحاول الـــشركات المدارة جيداً ضمان معاملة موظفيها للزبائن كضيوف، وتنطبق مجاملة احتياجات الزبائن واحترامها على كل من اللقاءات وجهاً لوجه والتفاعلات الهاتفية (الجدول 7-6) . تجد الضيافة تعبيرها الكامل في لقاءات وجهاً لوجـــه، وفي عدد من الحالات، تبدأ الضيافة بعرض النقل من موقع الخدمة وإليه، كما هو عليه الحال مع الحافلات المكوكية المجانية. إذا كان يجب على الزبائن الانتظار في الهواء الطلق قبل تقديم الخدمة، فإن مزود الخدمة المدروس ســيقدم الحماية من الطقس، وفي حالة حدوث الانتظار في الداخل

فإنه يجب أن يكون بإمكان الضيوف الوصول إلى منطقة الانتظار مع الجلوس والترفيـــه (التلفزيون أو الصحف أو المجلات) لتمضية الوقت، كما يســاعد توظيف الموظفين الذين يتمتعون بالدفء الطبيعي والترحيب والمراعاة لوظائف الاتصال بالزبائن على خلق جو مضياف.

يمكن لجـــودة خدمات الضيافة في الشركة أن تزيد من الرضا عن المُنتَج الأســـاسِ أو تقلل منه، وينطبق هذا بخاصة على خدمات معالجة الأفراد إذ لا يمكن للزبائن مغادرة مرفق الخدمة بســـهولة، وغالباً ما تسعى المستشفيات الخاصة إلى تعزيز ضيافتها من خلال توفير مستوى خدمة الغرف (بما في ذلك الوجبات) التي يمكن توقعها في فندق جيد.

إن البعض من شركات النقل الجوي (من مثل الخطوط الجوية السنغافورية) تميز نفسها عن منافسيها مع وجبات أفضل وطاقم المقصورة أكثر يقظة، وعلى الرغم من أهميـــة الضيافة على متن الطائرة فإن رحلة شركة الطيران تشـــمل أيضاً تجارب الركاب ما قبل الرحلة وما بعدها . لقد توقع المســـافرون عبر الجو اســـتراحة الانتظار، لكن الخطوط الجوية البريطانية (BA) توصلت إلى فكرة جديدة عن صالة الوصول لمطاراتها في مطاري Heathrow و Gatwick في لندن لخدمة المســـافرين الذين يصلون في وقت مبكر من صبـــاح اليوم بعد رحلة طويلة بين عشـــية وضحاها من الأمريكيتين وآسيا وأفريقيا وأستراليا، كما تســـمح شركة الطيران لحاملي التذاكر من الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال أو بطاقـــة ذهبية من نادي BA Executive Club (تُمنح لأكبر المســـافرين في شركة الطيران) باســـتخدام صالة خاصة حيث يمكنهم الاســـتحمام ، وتغيير وجبة الإفطار ، وإجراء مكالمات هاتفية أو إرســـال رسائل الفاكس قبل المتابعة إلى وجهتها النهائية. قدمت صالة الوصول ميزة تنافسية كبيرة لشركة الخطوط الجوية البريطانية التي شعرت شركات الطيران الأخرى بأنها مضطرة لنسخها.

الجدول 7-6: أمثلة على عناصر الضيافة.	
1 -	التحية.
2 -	الطعام والمشروبات
3 -	المراحيض والحمامات.
4 -	مرافق الانتظار ووسائل الراحة:
	أ- صالات ومناطق انتظار ومقاعد.
	ب- الحماية من الطقس.
	ت- المجلات والترفيه والصحف.
5 -	المواصلات.
6 -	الأمن.

الحفظ الآمن:

في أثناء زيارة أحد مواقع الخدمـــة يرغب الزبائن في كثير من الأحيان في الحصول على المساعدة بشأن ممتلكاتهم الشخصية، وفي الواقع فإنه ما لم يتم توفير البعض من خدمات الحفظ الآمن (من مثل مواقف السيارات الآمنة والمريحة لســياراتهم)، فقد لا يأتي البعض من الزبائن على الإطلاق . إن قائمة خدمات الحفظ المحتملة في الموقع هي طويلة، فهي تشـــمل: توفير غرف المعاطف، ونقل الأمتعة، والمناولة، والتخزين، وحفظ الأشــياء الثمينـــة وحتى رعاية الأطفال والحيوانات الأليفة كما في (الجدول 7-7).

الجدول 7-7: أمثلة على عناصر حفظ الأمان	
	العناية بالممتلكات التي يجلبها الزبائن معهم:
-1	رعاية الطفل.
-2	رعاية الحيوانات الاليفة.
-3	مرافق وقوف السيارات.
-4	خدمة صف السيارات.

5-	غرف المعطف.
6-	التعامل مع الأمتعة.
7-	مساحة التخزين.
8-	صناديق ودائع آمنة
9-	أفراد الأمن.
رعاية البضائع المشتراة (أو المستأجرة) من قبل الزبائن.	
1-	التعبئة والتغليف.
2-	التجميع.
3-	وسائل النقل.
4-	التوصيل.
5-	التركيب.
6-	التفتيش والتشخيص.
7-	التنظيف.
8-	التزود بالوقود.
9-	الصيانة الوقائية.
10-	الإصلاح والتجديد
11-	التطوير.

إن خدمات السلامة الإضافية موجهة نحو المُنتَجات المادية التي يشتريها الزبائن أو يستأجرونها. وهي تشمل التعبئة والتغليف والتوصيل والتجميع والتركيب والتنظيف والتفتيش. في بعض الأحيان هناك رسوم لهذه الخدمات.

الاستثناءات:

تشـــمل الاســـتثناءات الخدمات الإضافية التي تقع خارج نطاق الروتين المعتاد لتقديم الخدمـــات (الجدول7-8)، إن الشركات الفائقة الاســـتثناءات تتوقع وتقوم بتطوير خطط وإرشادات للطوارئ مقدماً، وبهذه الطريقة سوف

لن يبدو الموظفون عاجزين ومتفاجئين عندما يطلب الزبائن مساعدة خاصة، إن الإجراءات المحددة جيداً تجعل من السهل على الموظفين الاستجابة بسرعة وفعالية.

هناك عدة أنواع مختلفة من الاستثناءات:

1 - **طلبات خاصة**: هناك العديد من الحالات التي قد يطلب فيها الزبون الخدمة التي تتطلب الخروج عن إجراءات التشغيل العادية، وغالباً ما تتصل الطلبات المسبقة بالاحتياجات الشخصية، بما في ذلك رعاية الأطفال والمتطلبات الغذائية والاحتياجات الطبية والاحتفالات الدينية والإعاقات الشخصية، وأن من مثل هذه الطلبات الخاصة شائعة في صناعات السفر والضيافة.

2 - **حل المشكلات**: تنشأ المواقف عندما يفشل التشغيل العادي (أو أداء المُنتَج) في العمل بسلاسة نتيجة للحوادث أو التأخير أو تعطل المعدات أو الزبائن الذين يواجهون صعوبة في استخدام المُنتَج.

3 - **التعامل مع الشكاوى / الاقتراحات / المُجاملات**: إن هذا النشاط يتطلب إجراءات محددة جيداً، ويجب أن يكون من السهل على الزبائن التعبير عن عدم الرضا، أو تقديم اقتراحات للتحسين، أو تقديم تحيات، وينبغي أن يكون مقدمو الخدمات قادرين على تقديم استجابة مناسبة بسرعة.

4 -**الرد**: يتوقع العديد من الزبائن تعويضهم عن حالات فشل خطيرة في الأداء، قد يتخذ التعويض شكل إصلاحات بموجب الضمان أو التسويات القانونية أو المبالغ المُستَردة أو عرض الخدمة المجانية أو غيرها من أشكال الدفع العيني.

تُعد المقاربة المرنة للاستثناءات فكرة جيدة بعامة وذلك لأنها تعكس الاستجابة لاحتياجات الزبائن، ومن ناحية أخرى قد تؤدي الكثير من الاستثناءات إلى الإضرار بالسلامة والتأثير سلباً في الزبائن الآخرين والموظفين الزائدين . إذ يحتاج المدراء إلى مراقبة مستوى طلبات الاستثناء، وقد تشير أعداد كبيرة من الاستثناءات إلى الحاجة إلى إعادة النظر في إجراءات الخدمة

القياسية، فعلى سبيل المثال، إذا كان المطعم يتلقى باستمرار طلبات وجبات نباتية خاصة في حال عدم وجود أي منها في القائمة فقد يكون الوقت قد حان لمراجعة القائمة لتضمين طبق واحد على الأقل من اللحم.

الجدول 7-8: أمثلة على عناصر الاستثناءات	
طلبات خاصة قبل تقديم الخدمة:	
1-	احتياجات الأطفال.
2-	المتطلبات الغذائية.
3-	الاحتياجات الطبية أو الإعاقة.
4-	الاحتفالات الدينية.
5-	الانحرافات عن إجراءات التشغيل القياسية.
التعامل مع الاتصالات الخاصة:	
1-	المجاملات.
2-	الشكاوى.
3-	اقتراحات.
حل المشاكل:	
1-	التأمينات والضمانات ضد عطل المُنتَج.
2-	حل الصعوبات التي تنشأ عن استخدام المُنتَج.
3-	حل الصعوبات الناجمة عن الحوادث ، وفشل الخدمة والمشاكل مع الموظفين أو الزبائن الآخرين.
4-	مساعدة الزبائن الذين عانوا من الحوادث أو الطوارئ الطبية.
التعويض:	
1-	المبالغ المستردة.
2-	التعويض العيني عن البضائع والخدمات غير المُرضية.
3-	إصلاح مجاني للسلع المَعيبة.

الآثار الإدارية لزهرة الخدمة:

تقدم الفئـــات الثمانية للخدمـــات الإضافية التي تشـــكل زهرة الخدمة Flower of Service العديد من الخيارات لتحســـين مُنتَج الخدمة الأســـاسي، إن معظم الخدمات التكميلية تُمثل (أو ينبغي أن تُمثل) استجابة لاحتياجات الزبائن كما ذكرنا سابقاً، يقوم البعض بتسهيل الخدمات (من مثل المعلومات والحجوزات) التي تُمكن الزبائن من اســـتخدام المُنتَج الأساسي بشكل أكثر فعاليـــة. والبعض الآخر هو «إضافات» تعزز النواة أو حتى تقلل من تكاليفها غير المالية (على سبيل المثال، الوجبات والمجلات والترفيه هي عناصر الضيافة التي تساعد على قضاء الوقت). يتم فرض البعض من العناصر (وبخاصة الفواتير والدفع) بواسطة مُزود الخدمة. ولكن حتى لو لم يكن الزبون مرغوباً فيه على نحو نشـــط ، فإنها لا تزال تشكل جزءاً من تجربة الخدمة الكلية، وأن أي عنصر سيء التعامل قد يؤثر ســـلباً في تصورات الزبائن لجودة الخدمة، وتؤكد بتلات «المعلومات» و «التشاور» على الحاجة إلى التعليم وكذلك الترويج للتواصل مع زبائن الخدمة.

من بين الأفكار الرئيســـة لمفهوم «زهرة الخدمـــة» هو أن الأنواع المختلفة من المُنتَجات الأساسية غالباً ما تشترك في استخدام عناصر تكميلية مُماثلة، ونتيجة لذلك فإنه يمكن للزبائن إجـــراء مقارنات بين الصناعات غير ذات الصلة. على ســـبيل المثال «إذا كان بوسع وسيط البورصة أن يعطيني مستندات واضحة لنشاط حسابي، فلماذا لا يستطيع المتجر الذي أتسوق فيه فعل ذلك؟» أو «إذا كانت شركة الطـــيران المفضلة لدي يمكنها حجـــز الحجوزات بدقة، فلماذا لا يســـتطيع المطعم الفرنسي صعود الشارع؟» تشير أسئلة كهذه إلى أن المُدراء يجب أن يدرسوا شركات خارج صناعاتهم الخاصة في البحث عن فناني الأداء «الأفضل في فئتهم» في خدمات تكميلية محددة.

سوف لن يُحاط كل مُنتَج أســـاسي بعدد كبير من الخدمات التكميلية من جميـــع البتلات الثمانية، إذ تميل خدمات معالجة الأفراد إلى أن تكون الأكثر طلباً من حيث العناصر التكميلية من مثـــل الضيافة، وذلك لأنها تنطوي على

تفاعلات وثيقة (وغالباً ما تكون ممتــدة) مع الزبائن، وعندما لا يزور الزبائن مصنع الخدمة فإن الحاجة إلى حسن الضيافة قد تقتصر على المجاملات البسيطة في الرسائل والاتصالات. إن خدمات معالجة الممتلكات تفرض في بعض الأحيان طلبات ثقيلة على عناصر الحفظ الآمن، ولكن قد لا تكون هناك حاجة لهذه البتلة الخاصة في خدمات معالجة المعلومات، إذ يتعامل الزبائن والموردون تماماً، لكن مع ذلك فإن الخدمات المالية التي يتم تقديمها إلكترونياً هي استثناء لهذا الأمر، لذلك يجب على الشركات ضمان حماية الأصول المالية غير الملموسة لزبائنها بعناية في المعاملات التي تحدث عبر الهاتف أو الويب.

تواجه الشركات في قطاع الأعمال التجارية العديد من القرارات المتعلقة بنــوع الخدمات التكميلية التي يجب تقديمها، إن دراســة للشركات اليابانية والأمريكية والأوروبيــة وجدت أن معظمها أضافــت طبقة على طبقة من الخدمات إلى عروضهم الأساسـية دون معرفة ما الذي يقدره الزبائن حقاً[5]، وأشار المدراء الذين شملهم الاستطلاع في الدراسة إلى أنهم لم يفهموا الخدمات التي ينبــغي تقديمها للزبائن كحزمة قياســية ترافق نــواة الزهرة التي ينبغي تقديمها كخيارات مقابل تكلفة إضافية.

لا توجد قواعد بسـيطة تحكم القرارات المتعلقة بالمُنتَجات الأساسية والخدمــات الإضافية. لكن يجــب على المُدراء مراجعة عــروض مُنتَجات شركاتهم باســتمرار للتأكــد من أنها تتماشى مع كل من ممارســات الســوق واحتياجات الزبائن. تشــير دراسة لمكاتب وإجراءات جراحي التجميل إلى أن الأداء الضعيف في الخدمات التكميلية (وبخاصة المعلومات غير المرغوب فيها ومناطق الانتظار غير المضيافة) يخلــق انطباعات أولية غير مؤاتية قد تؤدي بالمرضى إلى إلغاء الجراحة أو حتى تغيير الأطباء (انظر مربع الحوار الذي يحمل عنوان «مكاتب جراحي التجميل خيبة أمل المرضى»).

غالباً ما تختلف احتياجات الزبائن وتوقعاتهم بحســب القطاع، انظر إلى مثال شركــة Asea Brown Boveri (ABB) ، وهي مورد لمعدات توليد الطاقة وخدمــات الصيانة لشركات المرافــق العامة. أدركت شركــة ABB's Power

Transformers أنه ليس كل الزبائن يحتاجون أو يريدون مستويات خدمة الصيانة نفسها، فالبعض يفضل الأدوات المساعدة في التعامل مع الصيانة الداخلية باستخدام موظفيهم ومعداتهم.

بدلاً من مجرد تقديم خدمة صيانة شاملة لجميع زبائنها فإن شركة ABB تقدم الآن مستويات مختلفة من الخدمة والأسعار كجزء من اتفاقية خدمة متفاوض عليه، ولم يعد يتطلب من الزبائن الحصول على خدمة ABB لجميع جوانب محولاتهم، وبدلاً من ذلك فإنه يمكنهم اختيار مجموعة الخدمات التكميلية التي يفضلونها[6].

يمكن استخدام الجداول من 7-1 إلى 7-8 لتحديد طرائق القيمة المضافة لزيادة المُنتَجات الأساسية الحالية وتصميم عروض جديدة، إن القوائم الواردة في هذه الجداول الثمانية لا تدعي أنها شاملة وذلك لأن البعض من المُنتَجات قد تتطلب عناصر تكميلية مُتخصصة، إذ تساعد ستراتيجية التسويق الخاصة بالشركة في تحديد الخدمات الإضافية التي يجب تضمينها . ربما تتطلب ستراتيجية إضافة مزايا لزيادة تصورات الزبائن للجودة خدمات إضافية (وأيضاً مستوى أعلى من الأداء على كل هذه العناصر) من ستراتيجية المنافسة على الأسعار المنخفضة، وبعامة فإن الشركة التي تتنافس على أساس التكلفة المنخفضة دون الرتوش سوف تتطلب عناصر تكميلية أقل من تلك التي تقوم بتسويق مُنتَج غالي الثمن وذو قيمة مضافة عالية. والشركات التي تقدم درجات مختلفة من الخدمة (من مثل الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال والدرجة الاقتصادية في سياق شركة طيران) فإنها غالباً ما تميزها عن طريق إضافة خدمات إضافية إلى نواة مشتركة لكل ترقية في الخدمة.

بغض النظر عن الخدمات الإضافية التي تقرر الشركة تقديمها، فإنه يجب أن تحظى العناصر الموجودة في كل بتلة بالرعاية والاهتمام اللازمين للوفاء باستمرار مقابلة معايير الخدمة المحددة، وبهذه الطريقة فإن زهرة الخدمة الناتجة ستظل دائماً ذات مظهر جديد وجذاب بدلاً من المظهر الذائب أو المشوه بالإهمال.

خيبة أمل المرضى من مكاتب الجراحين التجميليين:

يبدو أن الجراحين التجميليين يمكنهم استخدام البعض من خدمات التدريب على التسويق جنباً إلى جنب مع دوراتهم الأخرى في كلية الطب، وهذا هو تشخيص اثنين من الخبراء هما كيت التورك Kate Altork ودوغلاص ديدو Douglas Dedo ، الذين قاما بدراسة ردود فعل المرضى على مكاتب الأطباء، ووجدوا أن العديد من المرضى سيلغون العملية الجراحية أو يغيرون الأطباء أو يرفضون التفكير في إجراء جراحة اختيارية في المستقبل إذا شعروا بعدم الارتياح في عيادة الطبيب . تشير نتائج الدراسة إلى أن المرضى لن «يقفزوا باتجاه الطبيب» لأنهم لا يحبون الطبيب، وأن مأخذهم في ذلك هو أنهم لا يحبون سياق تجربة الخدمة. تتضمن قائمة الأفراد الذين لا يعجبهم المريض: ملصقات رسومية من الشامات وسرطان الجلد تزين جدران المكتب، وأساور تحديد البلاستيك غير مريحة للمرضى. غرف فحص رهابية بدون نوافذ أو مواد قراءة حالية، والحمامات التي لم يتم تحديدها بوضوح، وليس هناك ما يكفي من سلة المهملات ومبردات المياه في غرفة الانتظار.

ماذا يريد المرضى؟ إن معظم الطلبات بسيطة بشكل مُثير للدهشة وتتضمن وسائل راحة من مثل المناديل الورقية، ومبردات المياه والهواتف والنباتات وأوعية الحلوى في غرفة الانتظار وترتيبات الزهور الحية في بهو الفندق. يريد المرضى أيضاً نوافذ في غرف الفحص والأردية التي تلتف حول الجسم بالكامل، كما أنهم يرغبون في الجلوس على كرسي حقيقي عندما يتحدثون إلى طبيب بدلاً من الجلوس على كرسي أو طاولة فحص . أخيراً فإن المرضى يفضلون قبل الجراحة أن يتم فصلهم عن مرضى ما بعد الجراحة، وذلك لأنهم يشعرون بالانزعاج من الجلوس بجوار شخص في غرفة الانتظار التي يكون رأسها محاطاً بالضمادات.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن مرضى جراحة التجميل يفضلون زيارة مكتب يشبه إلى حد كبير مُنتَجع صحي بدلاً من جناح المستشفى، ومن خلال التفكير من مثل المسوقين للخدمات فإنه يمكن للجراحين الأذكياء النظر

خارج صناعاتهم لإيجاد طرائق لخلق بيئات صديقة للمرضى تكمل بدلاً من مواجهة خبراتهم الفنية.

Source: LisaBannon, “Plastic Surgeons Are Told to Pay More Attention to Appearances.” Wall Street Journal, 15 March 1997, B1.

تصميم الخدمة:

إن تصميـــم الخدمة هو مهمة معقدة تتطلب فهـــم كيفية دمج الخدمات الأساسية والتكميلية لإنشاء عرض مُنتَج يلبي احتياجات الزبائن المستهدفين، بالنســـبة للكائنات المادية من مثل المباني أو الســـفن الجديدة فإنه يتم التقاط التصميم عادةً على رســـومات معمارية تسمى المخططات (لأن النسخ تقليدية تمت طباعتهـــا على ورق خاص، إذ تظهر جميع الرســـومات والشروح باللون الأزرق)، توضح هذه المخططات الشـــكل الذي ينبغي أن يبـــدو عليه المُنتَج وتفاصيل المواصفات التي يجب أن تتفق.

على عكس الهيكل المادي للمبنى أو للســـفينة أو لقطعة من المعدات، فإن الخدمات لها هيكل غير ملموس إلى حد كبير يجعلها أكثر صعوبة في التخطيط والتنفيـــذ، لكن مع ذلك فإنه من الممكن تعيين عمليات الخدمة عن طريق تحديد الخطوات المطلوبة لتوفير عناصر المُنتَج الأساسية والتكميلية . وللقيام بذلك فإننا نستعير تقنيات تعيين العمليات من اللوجستيات والهندسة الصناعية ونظرية القرار وتحليل أنظمة الكمبيوتر، إذ يســـتخدم كل منها تقنيات شبيهة بالمخطط لوصف العمليات التي تتضمن التدفقات والتسلسلات والعلاقات والتبعيات[7].

يمكن اســـتخدام المخططات لتوثيق خدمة موجـــودة أو تصميم مفهوم خدمة جديد، ولقد قدمنا نسخة أبسط من المخططات المعروفة بإسم المخطط الانسيابي في الفصل الرابع، ولكن في هذه الحالة فقد كان تركيزنا مقصوراً على تقديم خدمة المرحلة الأولى من منظور الزبون، وكما ســـترى فإن المخططات ستقدم توثيقاً أكثر شمولاً للأنشطة المشاركة في إنتاج الخدمة.

لتطوير مخطط فإنه يجب أن تكون قادراً على تحديد جميع الأنشطة الرئيسة المشاركة في تقديم الخدمات وإنتاجها وتوضيح التسلسل وتحديد الروابط بين هذه الأنشطة(8)، وتوضح مخططات الخدمة(*) التفاعلات بين الزبائن والموظفين وكيف يمكن لهذه التفاعلات أن تكون مدعومة بأنشـــطة وأنظمة إضافية وراء الكواليس، ونتيجة لذلك فإنه يمكنهم تسهيل دمج التسويق والعمليات وإدارة الموارد البشرية في داخل الشركة . يمكن أن يكون ذلك مفيداً وذلك نظراً لأن الشركات ذات التوجه التشغيلي تركز في بعض الأحيان على إدارة أنشطة وراء الكواليس بحيث يهملونها للنظر في نظرة الزبون إلى أنشطة المرحلة الأولى . إن شركات المحاسبة على سبيل المثال غالباً ما يكون لديها إجراءات ومعايير موثقة بشـــكل دقيق لكيفية إجراء التدقيق بشـــكل صحيح، ولكنها قد تفتقر إلى معايير واضحة لتوقيت وكيفية اســـتضافة اجتماع زبون أو كيفية الرد على الهاتف عند اتصال الزبائن.

من خلال تحليـــل المخططات فإنه غالباً ما يكون المـــدراء قادرين على تحديد نقاط الفشل(**) المحتملة في عملية تقديم الخدمة، إذ يوجد خطر كبير من حدوث مشـــاكل قد تضر بجودة الخدمة، إن معرفة نقاط الفشـــل تمكن هؤلاء المُدراء من تصميم إجراءات لتجنب حدوثها أو تنفيذ ســـتراتيجيات اســـترداد فعالة إذا لزم الأمر، كما يمكن للمخططات أيضاً تحديد أجزاء من العملية حيث يتعين على الزبائن عادة الانتظار، ويمكن بعد ذلك وضع معايير لهذه الأنشـــطة التي تتضمن أوقاتاً لإنجاز المهمة وأوقات الانتظار القصوى بين المهام والبرامج النصية لتوجيه التفاعلات بين الموظفين والزبائن.

يمكـــن لمخططات الخدمات الحالية اقتراح أفكار لتحســـين المُنتَجات. يمكن للمُدراء تحديد فرص إعادة تكوين أنظمة التســـليم (ربما من خلال

(*) مخطط الخدمة: هو خريطة بصرية لتسلسل الأنشطة المطلوبة لتقديم الخدمة التي تحدد عناصر الواجهة والظهر والربط بينهما.

(**) نقطة الفشل: هي نقطة في عملية يوجد فيها خطر كبير للمشاكل التي يمكن أن تلحق الضرر بجودة الخدمة.

اســتخدام تقنيات جديدة)، أو إضافــة عناصر محددة أو حذفهــا، أو إعادة تعيين الخدمة لمناشــدة قطاعات أخرى. على سبيل المثال ، قررت شركة فنادق Canadian Pacific Hotels (التي تدير فنادقاً تحمل علامات تجارية بمســمى Fairmont وDelta) إعادة تصميــم خدماتهــا الفندقية . لقد كان ذلك ناجحاً بالفعل مع المؤتمرات والاجتماعات والسفر الجماعي ولكنه أراد بناء ولاء أكبر للعلامة التجارية بين المســافرين من رجال الأعمال. صممت الشركة «تجربة الضيف» بأكملها بدءاً من ســحبها في الفندق إلى الحصول على مفاتيح السيارة من الخادم، ولكل لقاء فقد حددت شركة Canadian Pacific مســتوى خدمة متوقعاً اســتناداً إلى ملاحظات الزبائن وأنظمة تم إنشاؤها لمراقبة أداء الخدمة، كمــا أعادت تصميم عدد من جوانب عمليات الخدمــة لتزويد الضيوف من رجال الأعمال بخدمة أكثر تخصيصاً، كانــت المكافأة لجهود إعادة تصميم هذه الشركة هو زيادة بنســبة 16% في حصتها من المسافرين من رجال الأعمال في عام واحد.

لا توجــد طريقة واحدة «الأفضل» لإعداد مخطــط الخدمة ، ولكن من المفيــد اعتماد نهج ثابت داخل منظمة واحدة. في هذا الفصل ، نقوم بتكييف وتبســيط النهج الذي تم اقتراحه من قبل جين كينجمــان - بروانداج Jane Kingman-Brundage [9]، فإذا رغبت في ذلك فإنه يمكنك بعد ذلك فحص أي جانب من جوانب المخطط بمزيد من التفصيل.

تطوير مخطط الخدمة:

لتوضيح المخططات، دعونا نتفحص عملية تناول الطعام في مطعم Chez Jean ، وهو مطعم راقي يعزز من خدماته الغذائية الأساسية مع مجموعة متنوعة من الخدمات الإضافية، ومن القواعد النموذجية في المطاعم التي تقدم خدمة كاملة أن تكلفة شراء المكونات الغذائية تمثل نحو 20% إلى 30% من ســعر الوجبة . يمكن اعتبار الرصيد «الرســوم» التي يكون الزبون على اســتعداد لدفعها مقابل المزايا الإضافية من مثل استئجار طاولة وكراسي في مكان لطيف،

والتعاقد مع خدمات خبراء إعداد الطعام ومعدات مطبخهم، وإجبار الموظفين على الانتظار في داخل غرفة الطعام وخارجها.

يحتوي الشكل 7-4 على مخطط لتجربة مطعم Chez Jean، إن المكونات الرئيسة للمخطط (القراءة من الأعلى إلى الأسفل) هي:

1 - تعريف المعايير لكل نشاط في المرحلة الأمامية (فقط أمثلة قليلة محددة فعلياً هنا).

2 - أدلة مادية وأدلة أخرى لأنشطة المرحلة الأمامية (محددة لجميع الخطوات).

3 - إجراءات الزبائن الرئيسة (موضحة بالصور).

4 - خط التفاعل.

5 - إجراءات المرحلة الأمامية من قبل موظفي الاتصال بالزبائن.

6 - خط الرؤية.

7 - الإجراءات وراء الكواليس من قبل موظفي الاتصال بالزبائن.

8 - دعم العمليات التي تنطوي على موظفي الخدمة الآخرين.

9 - دعم العمليات التي تنطوي على تكنولوجيا المعلومات.

عند القراءة من اليسار إلى اليمين فإن المُخَطَط يصف تسلسل الإجراءات مع مرور الوقت، وللتأكيد على مشاركة الجهات البشرية الفاعلة في عملية تقديم الخدمات فإن مخططنا يستخدم الصور لتوضيح كل خطوة من الخطوات الرئيسة الأربعة عشر التي يشارك فيها زبائننا. إذ تبدأ العملية بالحجز في المطعم وتختتم بمغادرته بعد تناول الوجبة . ومن مثل العديد من خدمات الاتصال العالية التي تنطوي على معاملات منفصلة فإنه يمكن تقسيم تجربة المطعم إلى ثلاثة «أعمال» ، تمثل الأنشطة التي تحدث قبل مواجهة المُنتَج الأساسي، وتسليم المُنتَج الأساسي (في هذه الحالة هي الوجبة)، والأنشطة اللاحقة في حين لا تزال تشارك مع مزود الخدمة.

الجزء الأول: بدء تجربة الخدمة

إن الفصل الأول يبدأ بحجز الزبون - وهو تفاعل يتم عبر الهاتف مع موظف غير مرئي، ومن الناحية المسرحية فإنه يمكن تشبيه المحادثة الهاتفية بالدراما الإذاعية، مع ظهور الانطباعات بسبب سرعة الاستجابة ونبرة صوت المستفتي وأسلوب المحادثة، وبمجرد وصول الزبائن إلى المطعم تشمل «المرحلة» أو رأس الخدمات كلاً من الخارج والداخلي للمطعم، ومن هذه النقطة فصاعداً تجري أعمال المرحلة الأمامية في بيئة بصرية للغاية . غالباً ما تكون المطاعم مسرحية في استخدامها للأدلة المادية من مثل المفروشات والديكور والزي الرسمي والإضاءة وإعدادات الطاولة، وقد يستخدمون أيضاً موسيقى خلفية للمساعدة في تهيئة بيئة تتناسب مع وضعهم في السوق.

بحلول الوقت الذي يصل فيه عملاؤنا إلى طاولتهم في غرفة الطعام فإنهم قد تعرضوا للعديد من الخدمات الإضافية، بما في ذلك الحجوزات وخدمة صف السيارات والمعطف والكوكتيلات ، والجلوس . لقد شاهدوا أيضاً مجموعة كبيرة من الشخصيات بما في ذلك خمسة أو أكثر من موظفي الاتصال والعديد من الزبائن الآخرين، ويجب وضع المعايير التي تستند إلى فهم جيد لتوقعات النزلاء لكل من أنشطة الخدمات هذه.

في أسفل خط الرؤية ، تحدد الخطة الإجراءات الرئيسة التي يجب اتخاذها لضمان تنفيذ كل خطوة في المرحلة الأمامية بطريقة تلبي توقعات الزبائن أو تتجاوزها، تتضمن هذه الإجراءات تسجيل الحجوزات والتعامل مع معاطف الزبائن وتسليم الطعام وإعداده وصيانة المرافق والمعدات وتدريب الموظفين وتعيينهم لكل مهمة واستخدام تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى البيانات ذات الصلة وإدخالها وتخزينها ونقلها.

تحديد نقاط الفشل: يُعد تشغيل مطعم جيد عملاً معقداً ويمكن أن يحدث الكثير، وأن أخطر نقاط الفشل التي تحمل علامة Q هي تلك التي ستؤدي إلى الفشل في الوصول إلى المُنتَج الأساسي أو الاستمتاع به، ويشمل ذلك الحجز (هل يمكن للزبون المرور عبر الهاتف؟ هل كان الجدول متاحاً في الوقت والتاريخ

المرغوبين؟ هل كان التحفظ مســجل بدقة؟) والجلوس (هل كان الجدول متاحاً عنـــد الوعد؟) . ونظراً لأن تقديم الخدمة يتـــم على مدار الوقت فإن هناك أيضاً احتمال حدوث تأخير بين الإجراءات المحددة التي ســـتجعل الزبائن ينتظرون، ويتم تحديد النقاط التي يوجد فيها خطر حدوث هذا الانتظار من خلال\^)a y فإنه يمكن تصنيف عمليات الانتظار المفرطة في الخطوات الحرجة في التسليم كنقاط فشل، لأنها ستزعج الزبائن وتؤثر سلباً في جودة الخدمة المتصورة.

إن كل خطـــوة في العملية لديها عدد من الاحتمالات للفشـــل والتأخير، لقد صاغ ديفيد مايستر David Maister مصطلح OTSU " (وهو المختصر لـ opportunity to screw up فرصة للتلاعب) لتسليط الضوء على أهمية التفكير في كل الأشـــياء التي قد تســـوء في تقديم نوع معين من الخدمة[10]، إن وحدات OTSU يمكن أن تكون مضحكة للغاية إذا لم تكن مشـــاركاً شـــخصياً. إن جون كلـــيز John Cleese كان قد أضحك الملايين من خلال تصويره لمدير فندق غير كفء في المسلسل التلفزيوني Fmt'lty Towers. لقد استمتع Chevy Chase و Steve Martin بجماهير السينما لسنوات من خلال لعب دور الزبائن المعذبين على أيدي موظفي الخدمة القاسين غير الأكفاء أو غير المهذبين، لهذا الســـبب فإنه من المهم لمديري الخدمات تحديد جميع وحدات OTSU المحتملة المرتبطة بمهمة معينة حتى يتمكنوا من تجميع نظام تسليم مصمم بشكل صريح لتجنب هذه المشكلات.

تحديد معايير الخدمة: من خلال كل من البحث الرسمي والخبرة العملية فإنـــه بإمكان مدراء الخدمات معرفة طبيعة توقعـــات الزبائن في كل خطوة في العملية، وكما نوقش في الفصول الأخرى فإن توقعات الزبائن عبر نطاق واسع (شـــار إليها بإسم منطقة التســـامح) تتراوح من الخدمة المطلوبة (مثالية) إلى مستوى عتبة خدمة كافية فحســـب . يجب على مقدمي الخدمة تصميم معايير لكل خطوة عالية بما يكفي لإرضاء الزبائن وحتى إرضائهم، وقد تتضمن هذه المعايير المعلمات الزمنية لأنشـــطة محـــددة ، والبرنامج النصي للأداء الصحيح تقنياً، والوصفات الخاصة بنمط الموظف المناسب وسلوكه.

تعد الخطــوات الأولى لتقديم الخدمــة مهمة بخاصة، وذلــك نظراً لأن الانطباعات الأولى للزبائن يمكن أن تؤثر في تقييمهم للنوعية خلال المراحل اللاحقة من تقديم الخدمة، وتميــل تصورات تجارب خدمتهم إلى أن تكون تراكمية[11]، فإذا ســارت الأمور بشــكل سيء في البداية فقــد يخرج الزبائن ببساطة، وحتى لو بقوا فإنهم قد يبحثون عن أشياء أخرى غير صحيحة، ومن ناحية أخرى إذا سارت الخطوات الأولى بشكل جيد، فقد تزداد مناطق التسامح الخاصة بهم بحيث يكونوا أكثر اســتعداداً للتغاضي عن الأخطاء البسيطة في وقت لاحق من أداء الخدمة.

توصلت البحوث الــتي أجرتها شركة فنادق ماريــوت Marriott Hotels إلى أن أربعة من العوامل الخمسة الرئيســة التي تُسهم في ولاء الزبائن تدخل حيز التنفيــذ خلال الدقائق العــشرة الأولى من تقديم الخدمــة[12]، في حين أن الانطبــاعات الأولية مهمة للغاية فإن معايير الأداء لا ينبغي الســماح لها بالانخفاض في نهاية توصيل الخدمة، وتشــير نتائج البحوث الأخرى إلى أهمية النهاية القوية، وأن هذه البحوث تقترح بأن لقاء الخدمة الذي يبدأ بشكل سيء ولكن بعد ذلك يزداد في الجودة ســيكون أفضل تصنيفاً من الذي يبدأ جيداً ولكنه ينخفض إلى نتيجة سيئة فيما بعد.

الجزء الثاني: تسليم المُنتَج الأساسي

في الفصــل الثاني، بدأ زبائننا في النهاية في تجربة الخدمة الأساســية التي أتوا من أجلها، لقد قمنا بتكثيف الوجبة في أربعة مشــاهد فحسب وذلك من أجل التبســيط، ولكن مراجعة القائمة ووضع الطلب هما في الواقع نشاطان منفصلان وعادة ما تستمر خدمة الوجبات على أساس كل دورة على حدة، وعلى افتراض أن كل شيء على ما يرام فإن الضيوف سوف يحصلون على وجبة ممتازة، وســيتم تقديمهما بشــكل لطيف وفي جو لطيف، ولربما كان هناك نبيذ رائع لتعزيزها. ولكن هناك دائماً احتمال أن لا يلبي المطعم توقعات الزبائن خلال الفصل الثاني، وأن الإجابات عن الأسئلة التالية يمكن أن تساعد المدراء على

تحديد نقاط الفشـــل المحتملة، والأسئلة هي: هل أن معلومات القائمة كاملة؟ هـــل هي واضحة؟ هل كل ما هو مدرج في القائمة متوافر في هذا المســـاء؟ هل ســـيقدم الموظفون تفســـيرات ونصائح بطريقة ودية وغير متناغمة للضيوف الذين لديهم أسئلة حول عناصر قائمة محددة أو غير متأكدين من أي نوع من النبيذ سيطلب؟

بعد أن يقرر زبائننا وجباتهم فإنهم يقدمون طلبهم مع الخادم الذي يتعين عليه بعد ذلك نقل التفاصيل إلى الموظفين في المطبخ والبار ومكتب الفواتير، وأن الأخطاء في نقل المعلومات هي سبب متكرر لفشل النوعية في العديد من المؤسســـات، ويمكن أن تؤدي الكتابة اليدوية الســـيئة أو الطلبات الشفهية غير الواضحة إلى تســـليم العناصر الخاطئة تماماً - أو العناصر الصحيحة التي تم إعدادها بشكل غير صحيح.

مع اســـتمرار الفصل الثاني فإن زبائننـــا لا يقوموا بتقييم نوعية الطعام والشراب فحسب(وهو البعد الأكثر أهمية للجميع) ولكن أيضاً مدى سرعة تقديمه وأســـلوب الخدمة، ولا يزال بإمكان خـــادم غير مهتم أو مدمج أو غير عادي أن يفسد أداءً صحيحاً تقنياً.

الجزء الثالث: اختتام أداء الخدمة

قد تكون الوجبة قد انتهت ولكن لا يزال هناك الكثير من النشاطات الجارية، ســـواء أكان ذلك في المرحلة الأماميـــة أم وراء الكواليس مع انتقال عملية الخدمة إلى نهايتها وتم تســـليم الخدمة الأساســـية الآن، وسنفترض أن زبائننا يهضمونها بســـعادة فإنه يجب أن يكون القانون الثالث قصيراً، ويجب أن يتحرك الإجراء في كل من المشـــاهد المتبقية بسلاســـة وسرعة وسرور ومع عـــدم وجود مفاجآت مروعة في النهاية، وفي بيئة أمريكا الشـــمالية فإنه من المحتمل أن تشمل معظم توقعات الزبائن ما يأتي:

1 - يتم تقديم فاتورة دقيقة وواضحة على الفور بمجرد طلب الزبائن.

2 - يتم التعامل مع الدفع بأدب وعلى وجه السرعة (مع جميع بطاقات الائتمان الرئيسة مقبولة).

3 - يتم شكر الضيوف على رعايتهم ودعوتهم للحضور مرة أخرى.

4 - الزبائن الذين يزورون الحمامات يجدونها نظيفة ومزودة بشكل صحيح.

5 - يتم استرجاع المعاطف المناسبة على الفور من غرفة المعطف.

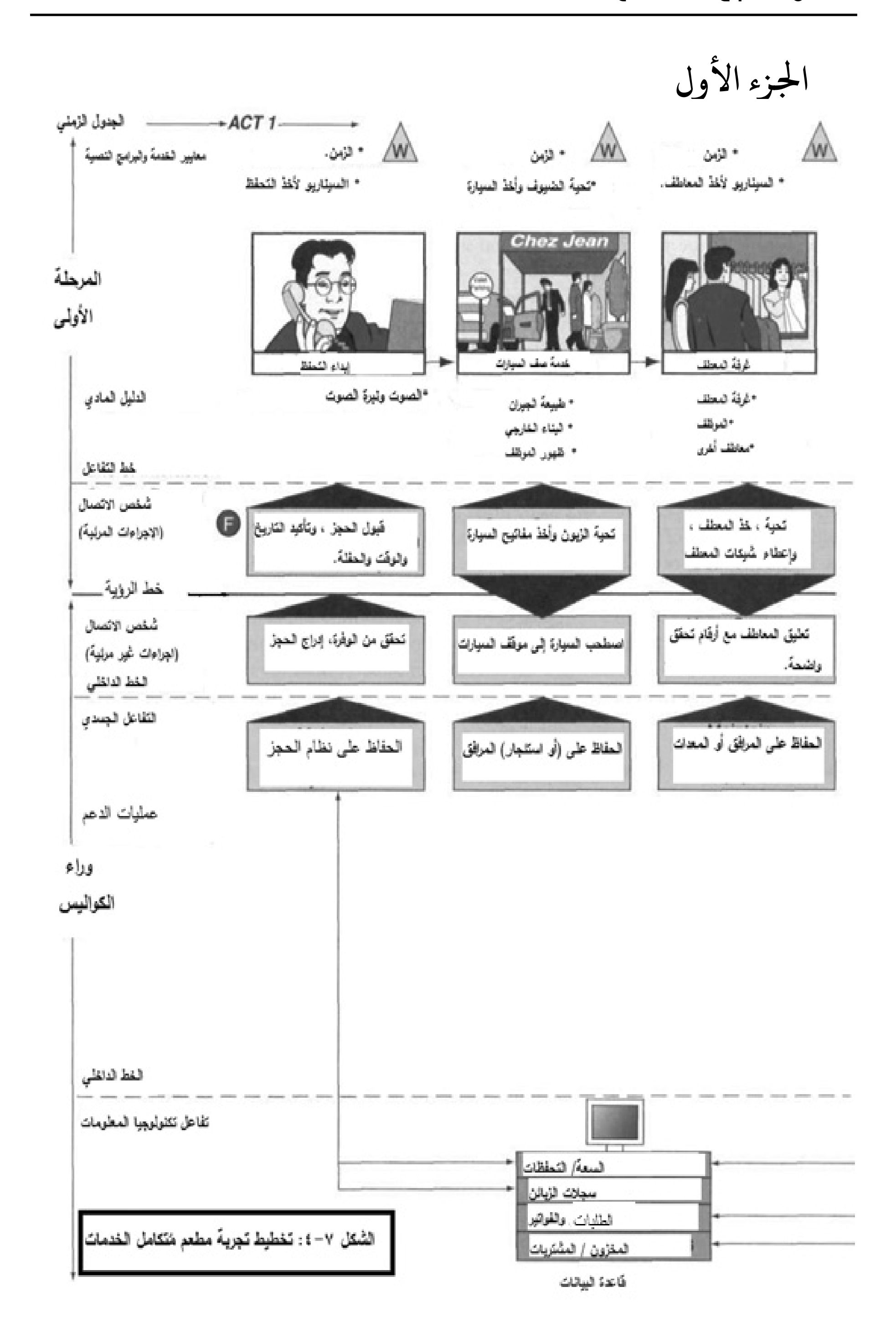
6 - يتم إحضار سيارة الزبائن على الفور في نفس الحالة كما كانت عند تركها.

7 - يصاحبهم موقف السيارات يشكرهم ثانيةً ويسعدهم بقوله لهم مساء الخير.

ولكن كم من المرات تتدخل الإخفاقات في نهاية الخدمة لتدمير تجربة الزبائن وإفساد روح الدعابة؟ هل يمكنك أن تتذكر المواقف التي كانت فيها تجربة تناول وجبة لطيفة مدللة بالكامل بسبب فشل واحد أو أكثر في إنهاء تقديم الخدمة؟ وجدت الأبحاث غير الرسمية بين المشاركين في العشرات من البرامج التنفيذية أن المصدر الأكثر شيوعاً لعدم الرضا عن المطاعم هو عدم القدرة على الحصول على الفاتورة بسرعة عندما يكون الزبائن مستعدون للمغادرة! يمكن لهذا OTSU الذي يبدو بسيطًا أن يفسد تجربة تناول الطعام بعامة حتى لو سارت الأمور بشكل جيد. (للحصول على بعض الاقتراحات الخاصة بتقليل انتظار الزبائن ، انظر المربع "داخل وخارج خدمة الطعام").

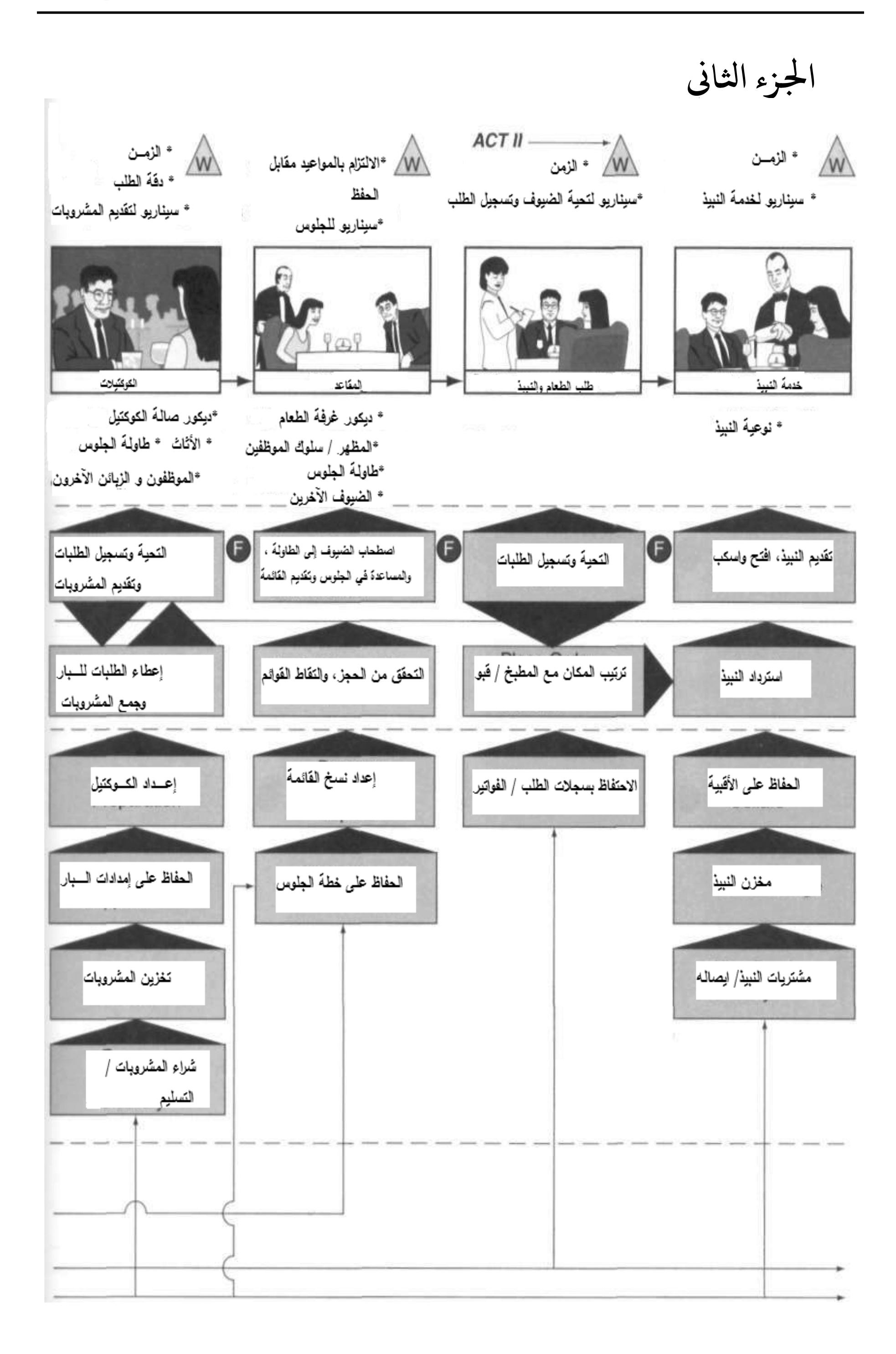
لقد اخترنا مثالاً على مطعم لتوضيح المخططات لأنها خدمة اتصال عالية ومعالجة للأفراد مألوفة لدى معظم القراء، لكن مع ذلك فإن العديد من خدمات معالجة الحيازة (من مثل الإصلاح أو الصيانة) وخدمات معالجة المعلومات (من مثل التأمين أو المحاسبة) تنطوي على اتصال أقل بكثير مع الزبائن لأن الكثير من الإجراءات تجري وراء الكواليس، وفي هذه الحالات فإنه من المرجح أن تمثل المرحلة الأمامية التي يرتكبها الفشل نسبة أعلى من لقاءات خدمة الزبون مع الشركة، ومن ثم فإنه يمكن النظر إليه على نحو أكثر جدية وذلك لأن هناك فرصاً لاحقة أقل لإنشاء انطباع إيجابي.

الجزء الأول

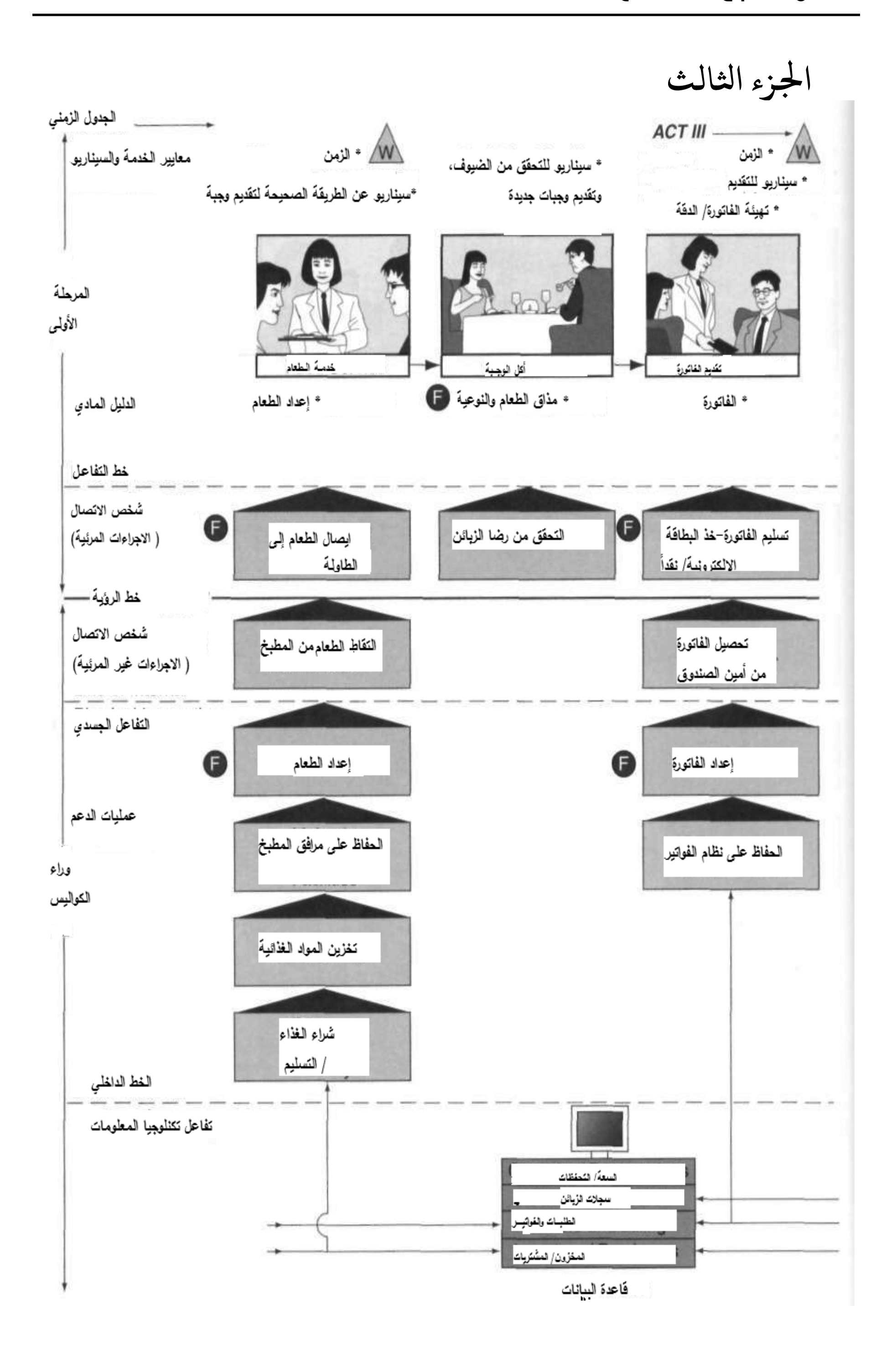


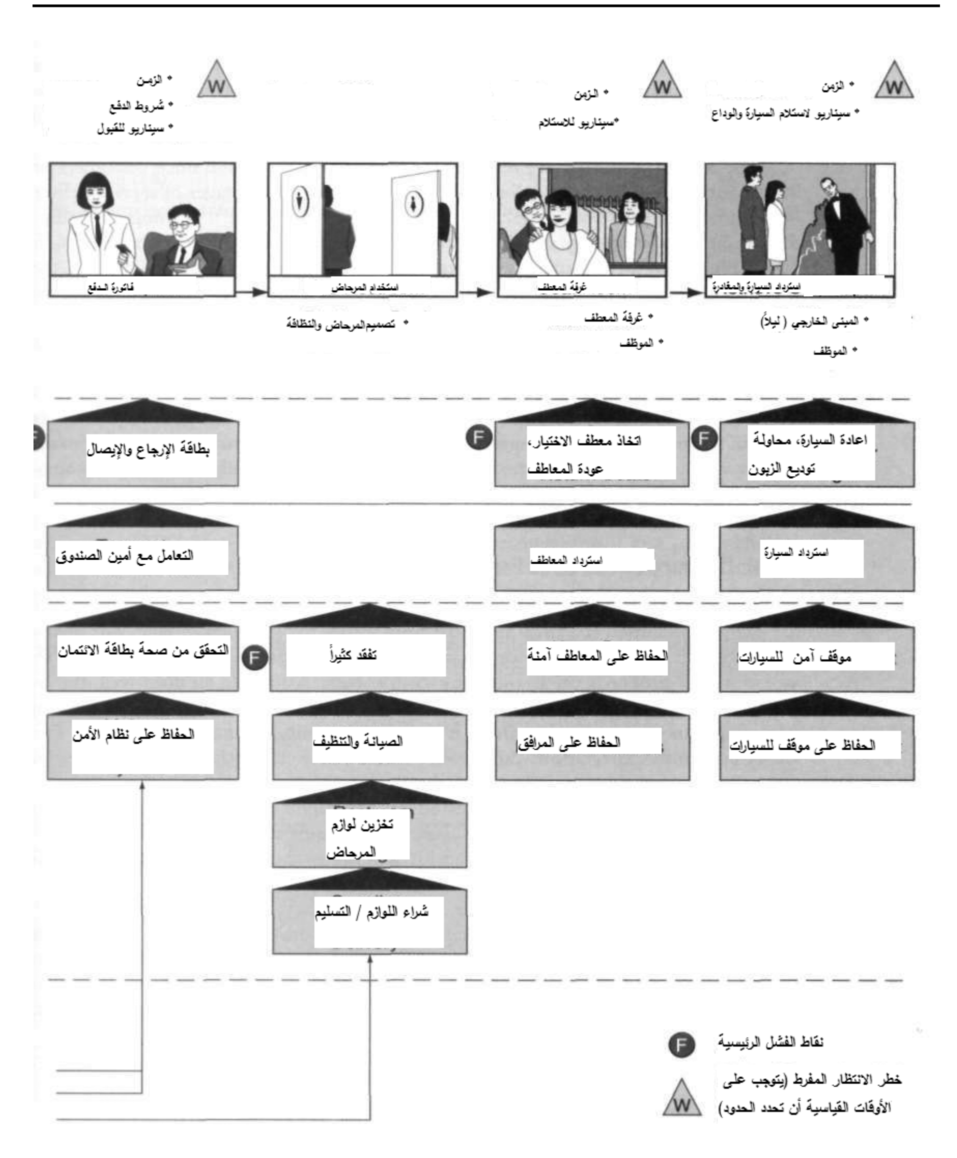
الشكل ٧-٤: تخطيط تجربة مطعم متكامل الخدمات

الجزء الثانى



الجزء الثالث





عمليات إعادة هندسة الخدمة:

يمكن أن تقـــدم الطباعة الزرقـــاء Blueprinting رؤى قيمة من خلال اقتراح فرص لإعادة هندســـة العمليات التجارية، وتحسين تخطيط القدرات، وتحديد أدوار الموظفين بشـــكل أفضل. ينطوي تصميم العمليات التجارية على آثار مهمة بالنســـبة لطبيعة ونوعية تجربة الزبـــون وكذلك التكلفة والسرعة والإنتاجية التي يتم بها تحقيق النتيجة المرجوة.

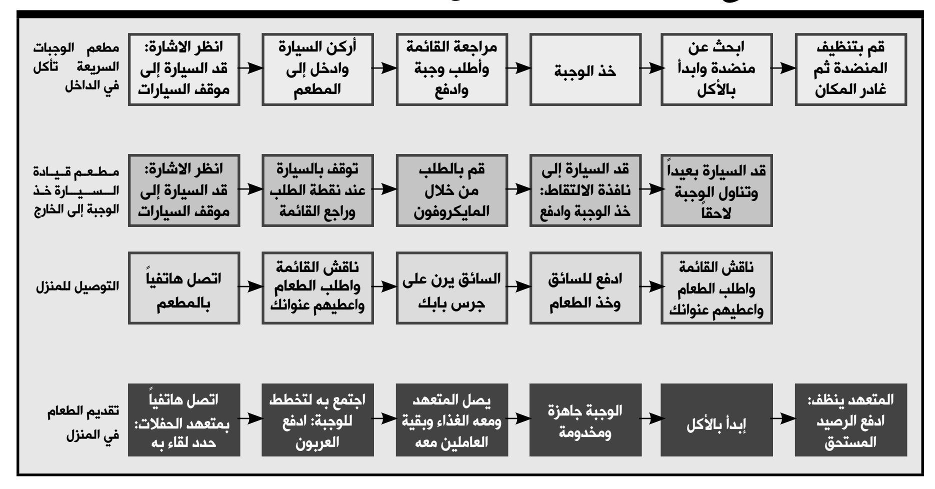
غالباً ما يتطلب تحسين الإنتاجية في الخدمات تسريع العملية الكلية، وذلك نظراً لأن تكلفة إنشاء خدمة ترتبط عادة بالوقت الذي يستغرقه تقديم كل خطوة في العملية (بالإضافة إلى أي وقت ميت بين كل خطوة)، وعندما يسترخون أو يستمتعون فإن الزبائن لا يمانعون في قضاء الوقت. ولكن عندما يكونوا مشغولين ، فإنهم يكرهون إهدار الوقت وغالباً ما ينظرون إلى النفقات الزمنية على أنها شيء يمكن التقليل منه. حتى عندما لا يشارك الزبائن بشكل مباشر في العملية فإنه قد يُنظر إلى الوقت المنقضي بين طلب الخدمة وتلقيها على أنها عبء ثقيل (على سبيل المثال في انتظار إصلاح الجهاز المعطّل، وتثبيت نظام كمبيوتر جديد، وتلقي المشورة القانونية، أو تسليم تقرير الاستشارات).

تتضمن إعادة الهندسة(*) تحليل العمليات التجارية وإعادة تصميمها لتحقيق أداء أسرع وأفضل، وذلك لتقليل الوقت الكلي لعملية ما فإنه يتعين على المحللين تحديد كل خطوة ، وقياس المدة التي تستغرقها والبحث عن فرص لتسريعها (أو حتى القضاء عليها تماماً)، وتقليص الوقت الميت، إن تشغيل المهام بشكل متوازٍ بدلاً من التسلسل هو أسلوب راسخ لتسريع العمليات (مثال بسيط على الطريقة المنزلية هو طهي الخضروات لوجبة في أثناء وجود الطبق الرئيسي في الفرن بدلاً من الانتظار لطهيها حتى بعد أن يتم إزالة الطبق الرئيسي).

يؤدي فحص العمليات التجارية في بعض الأحيان إلى إنشاء نماذج تسليم بديلة مختلفة تماماً بحيث تشكل مفاهيم خدمة جديدة تماماً، وقد تتضمن الخيارات إلغاء البعض من الخدمات الإضافية أو إضافة خدمات جديدة أو تحويل الخدمة الشخصية إلى خدمة ذاتية أو إعادة التفكير في الموقع الذي يتم فيه تقديم الخدمة، يوضح الشكل 7-5 هذا المبدأ من خلال مخططات انسيابية بسيطة من أربع طرائق بديلة لتقديم خدمة الوجبات . توقف لحظة لمقارنة

(*) إعادة الهندسة: هي عملية تحليل وإعادة تصميم العمليات التجارية لإنشاء تحسينات جذرية في الأداء في مجالات من مثل التكلفة والجودة والسرعة وخدمة الزبائن الخبرات.

ما يحدث في المرحلة الأمامية في مطعم للوجبات السريعة ومطعم في السيارة وخدمة التوصيل إلى المنازل وتقديم الطعام في المنزل، والآن لكل بديل فكر في الآثار المترتبة على أنشطة وراء الكواليس.



الشكل 7-5: مخططات انسيابية لسيناريوهات تقديم الوجبات

فهم أدوار الموظف:

تأتي العديد من فوائد المخططات من الطبيعة الفعلية للعمل المطلوب لإنشاء المخططات - خاصةً إذا كان الموظفون أنفسهم مشاركين مباشرة في المهمة. تتيح المشاركة في تعيين عمليات محددة للموظفين صورة أوضح عن أدوارهم ومسؤولياتهم وتجعلهم يشعرون بأنهم جزء من فريق مسؤول عن تنفيذ رؤية خدمة مشتركة، كما يمكن أن تساعد المخططات أيضاً المُدراء والموظفين على فهم عملية تقديم الخدمة في أثناء تجربة الزبائن لها.

يمكن أيضاً استخدام المخططات لإظهار أفراد الكواليس كيف يرتبط عملهم بعمل زملائهم في المرحلة الأمامية، ويقدم موظفو الكواليس سلسلة من الخدمات الداخلية (يمثلها كل من الصناديق المكدسة رأسياً في الشكل 7-4) التي تدعم أنشطة المرحلة الأمامية، فإذا كان أداء وظائفهم ضعيفاً فقد يخلق الموظفون الذين يعملون خلف الكواليس مشاكل لزملائهم في العمل مع مسؤوليات الاتصال بالزبائن، ولا يمكن دائماً منح الزبائن الخارجيين

أو الداخليين الخدمة التي يرغبون فيها بالضبط، ولكن يمكن أن تكون المخططات أداة قيمة لتسهيل المناقشة حول كيفية تحسين عمليات الخدمة.

داخل خدمة الطعام وخارجها:

عندما يكون الزبائن على ميزانية زمنية ضيقة، فإن جعلهم ينتظرون دون داعٍ في أي مرحلة من مراحل العملية يشبه سرقة وقتهم. إن مجلة estaurant Hospitality ، وهي مجلة تجارية لصناعة المطاعم تقدم الاقتراحات العشرة الآتية لخدمة الزبائن بسرعة دون أن تجعلهم يشعرون وكأنهم قد تم طردهم من الباب، كما سترى فإن البعض من هذه التكتيكات تتضمن عمليات في المرحلة الأمامية بينما تجري عمليات أخرى في الكواليس - لكن التفاعل بين المرحلة الأمامية وما وراء الكواليس هو ما سيؤدي إلى تقديم الخدمة المطلوبة.

1 - تميز بين الرعاة في عجلة من أمرهم وأولئك الذين ليسوا كذلك.

2 - تصميم عروض خاصة سريعة.

3 - دليل الزبائن المتسارعين لتلك العروض الخاصة.

4 - ضع عناصر القائمة الأسرع والأعلى هامشاً إما في بداية القائمة أو آخرها.

5 - تقديم الأطباق التي يمكن إعدادها في وقت مبكر.

6 - حذر الزبائن عندما يطلبون عناصر القائمة التي ستستغرق الكثير من الوقت للتحضير.

7 -انظر في البوفيهات قصيرة الخط والعربات المتنقلة، وأكثر من السندويشات.

8 - تقديم السندويش «التفاف» الذي هو عبارة عن وجبة سريعة التحضير ومليئة.

9 - استخدام المعدات المصممة للسرعة من مثل أفران الجمع.

10 - تخلص من خطوات التحضير التي تتطلب طهاة لإيقاف الطهي.

Adapted from Paul B. Hertneky, "Built for Speed," Restaurant Hospitality, January 1997, 58.

اســتنتاج :

في الصناعات الناضجة، يمكن أن تصبح الخدمة الأساسية سلعة. وغالباً ما يركز البحث عن الميزة التنافسية على تحسين الخدمات الإضافية التي تحيط بهذا العنصر الأســاسي. في هذا الفصل ، قمنا بتجميع الخدمات التكميلية في ثماني فئــات ، دائرياً النواة من مثل بتلات الزهــرة. يتم تصنيفها على أنها إما تســهيل الخدمات التكميلية أو تعزيزها. يساعد تسهيل الخدمات الإضافية في استخدام المُنتَج الأساسي أو لازم لتقديم الخدمة، بينما يضيف تعزيز الخدمات الإضافية قيمة إضافية للزبائن.

يُعد تصميم التجربة الشــاملة للخدمة مهمة مُعقدة تتطلب فهماً لكيفية دمج الخدمات الأســية والتكميلية وتسلسلها لإنشــاء عرض مُنتَج يلبي احتياجات الزبائن المستهدفين، إن اعداد المُخططات هو إجراء مُنظم لتحليل الخدمات الحالية والتخطيط لخدمات جديدة. وعلى وجه الخصوص فإنه يمكننا من تحديد المكونات المختلفة للخدمة المعززة ، ودراســة التسلسل الذي يتم تقديم المخططات فيه وتحديد نقاط الفشــل المحتملة، ونكتسب أيضاً نظرة ثاقبــة حول ما يحدث للزبــون في كل مرحلة . إن دعــم كل إجراء في المرحلة الأولى يُعد من أنشطة ما وراء الكواليس التي تشمل الأفراد والمعدات والمرافق الداعمة والمعلومات (التي غالباً ما يتم تخزينها في بنك بيانات)، وكما ناقشــنا ســابقاً فإن وراء الكواليس ســيئة التنظيم يمكن أن تؤدي إلى الفشل الذي يتعرض له الزبون.

دراسة الأسئلة والتمارين :

1 - حدد ما المقصود بالمُنتَج الأساسي والخدمات الإضافية. هل يمكن تطبيقها على السلع وكذلك الخدمات؟ اشرح اجابتك.

2 - ما هي إخفاقات الخدمة التي واجهتها مؤخراً؟ هل تشمل المُنتَج الأساسي أو عناصر الخدمة الإضافية؟ حدد الأســباب المحتملة واقترح كيف يمكن منع من مثل هذه الإخفاقات في المستقبل.

3 - وضح الفرق بين تعزيز الخدمات التكميلية وتسهيلها. ثم قدم أمثلة عديدة لكل منها على الخدمات التي استخدمتها مؤخراً.

4 - راجع مخطط تجربة المطعم في هذا الفصل (الشكل 7-4). ثم قم بتحديد وتصنيف كل من الخدمات التكميلية الموضحة في الشكل.

5 - إعداد المخططات التفصيلية للخدمات التالية:

أ. إصلاح دراجة تالفة.

ب. التقديم إلى الكلية أو الدراسات العليا.

ج. استئجار سيارة.

6 - صف الأنواع المختلفة من المعلومات التي يمكن أن توفرها مخططات الخدمة.

Endnotes :

1. Thomas Brinckwirth and Stephen A. Butscher,"Germany's Most Popular Radio Station Creates Loyal Listeners," Colloquy (the Frequency Marketing, Inc. quarterly newsletter) 6, no. 3 (1998); SWF3 Web site, www.swO.de,January2001.

2. G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing," Journal of Marketing, 44 (April 1977): 73-80.

3. Pierre Eiglier and Eric Langeard,"Services as Systems: Marketing Implications," in P. Eiglier, E. Langeard, C. H. Lovelock, J.E.G. Bateson, and R. F. Young, Marketing Consumer Services: New Insights (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977), 83-103. Note: An earlier version of this article was published in French in Revue Francaise de Gestion, March-April, 1977,72-84.

4. The "Flower of Service" concept presented in this section was first introduced in Christopher H. Lovelock, "Cultivating the Flower of Service: New Ways of Looking at Core and Supplementary Services," in P. Eiglier and E. Langeard (eds.) Marketing, Operations, and Human Resources: Insights into Services (Aix-en-Provence, France: IAE, Universite d'Aix-Marseille III, 1992), 296-316.

5. James C.Anderson and James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services," Harvard Business Review, 73 Qanuary-February 1995): 75-83.

6. From James C.Anderson and James A. Narus, Business Market Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), 180.

7. See G. Lynn Shostack,"Understanding Services through Blueprinting" i nT Schwartz et al., Advances in Services Marketing and Management (Greenwich, CT:JAI Press, 1992), 75-90.

8. G. Lynn Shostack, "Designing Services That Deliver," Harvard Business Review (January- February 1984): 133-139.

9. Jane Kingman-Brundage,"The ABCs of Service System Blueprinting," in M.J. Bitner and L. A. Crosby (eds.), Designing a Winning Service Strategy (Chicago, IL: American Marketing Association, 1989).

10. David Maister, now president of Maister Associates, coined the term OTSU while teaching at Harvard Business School in the 1980s.

11. See for example, Eric J. Arnould and Linda L. Price, "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter," Journal of Consumer Research 20 (June 1993): 24-25; Nick Johns and Phil Tyas, "Customer Perceptions of Service Operations: Gestalt, Incident or Mythology?" The Service Industries Journal 17 (July 1997): 474-488.

12. "How Marriott Makes a Great First Impression," The Service Edge 6 (May 1993): 5.

13. David E. Hansen and Peter J. Danaher, "Inconsistent Performance during the Service Encounter: What's a Good Start Worth!" Journal of Service Research 1 (February 1999): 227-235.

الفَصْلُ الثَّامِنُ

ستراتيجيات التسعير للخدمات

«قم بتسمية السعر الخاص بك» مع Priceline.com:

تم إطلاق خدمة Priceline.com في عام 1998 لمنح الزبائن بعض الفاعلية في شراء مجموعة متنوعة من الخدمات[1]، باستخدام شعار «قم بتسمية السعر الخاص بك»، دعت الشركة المستندة إلى الإنترنت المستهلكين المهتمين بالأسعار لتقديم عروض لخدمات من مثل تذاكر الطيران، وغرف الفنادق، واستئجار السيارات، وخدمة الهاتف لمسافات طويلة، والرهون العقارية. بالإضافة إلى مساعدة الزبائن على توفير المال، فقد عرضت برايسلاين Priceline للبائعين فرصة تحقيق إيرادات إضافية دون تعطيل قنوات التوزيع الحالية أو هياكل أسعار البيع بالتجزئة.

وصفت برايسلاين منهجها بـ نظام جمع الطلب، ومن خلال موقعها على شبكة الإنترنت فقد جمعت الشركة طلب المستهلكين (في شكل عطاءات فردية مضمونة بواسطة بطاقة ائتمان) لخدمة معينة بالأسعار التي حددها هؤلاء الزبائن، ثم أبلغت هذا الطلب مباشرة إلى البائعين المشاركين أو إلى قواعد البيانات الخاصة بهم، وقد وافق الزبائن على فتح عروضهم لفترة زمنية محددة، وسعت خلالها شركة برايسلاين إلى الوفاء بعروضها من المخزون المقدم من البائعين المشاركين، ويتوجب على مستخدمي الخدمة أن يكونوا مرنين فيما يتعلق بالعلامات التجارية والبائعين و/ أو ميزات المُنتَج، وبمجرد الوفاء فإنه لا يمكن إلغاء المشتريات بشكل طبيعي.

جذبت فكرة منح الزبائن حرية تحديد أسعارهم في البداية الكثير من الاهتمام والحماس، فقد ارتفعت القيمة السوقية للشركة إلى 20 مليار دولار في

غضون شهر واحد بعد طرحها للاكتتاب العام في عام 1999، وقد قام المؤسس (والرئيس التنفيذي آنذاك) جاي ووكر Jay Walker بتوسيع عروض برايسلاين لتشمل غرف الفنادق واستئجار السيارات والرهون العقارية المنزلية وخدمات الهاتف عن بعد والسيارات، كما أضاف خدمات من مثل Web House Club التي سمحت للزبائن بالمزايدة على محلات البقالة والبنزين، وبعد أن تم الترويج لها بشدة من خلال الإعلانات التليفزيونية التي تضم الممثل ويليام شاتنر William Shatner (المعروف عن دوره في الكابتن كيرك Captain Kirk في مسلسل ستار تريك Star Trek)، سرعان ما أصبحت برايسلاين إحدى أكثر الأسماء التجارية شهرة في التجارة الإلكترونية.

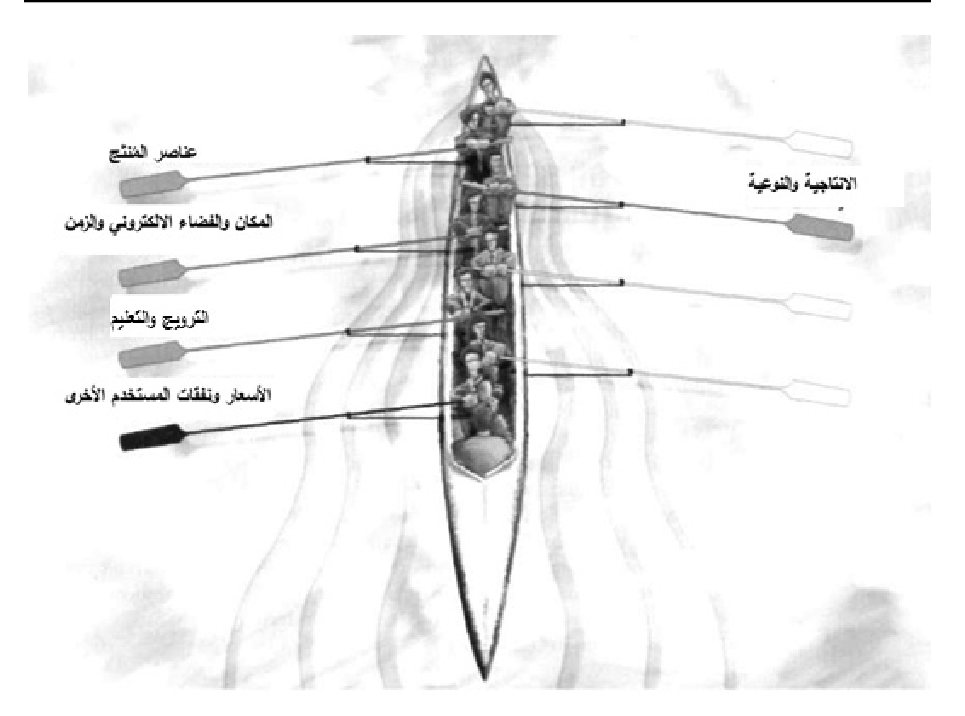
لكن على الرغم من البداية الواعدة لـ برايسلاين فقد بدأت الأمور تسوء في عام 2000، وبدلاً من أخذ قائمة على المخزون الذي احتفظت به وأعادت بيعه فقد وجدت برايسلاين أحياناً نفسها تبيع غرف وتذاكر وحتى البنزين بأسعار تقل عن تكلفتها الحقيقية، لقد كان هناك عدد متزايد من الشكاوى تتراوح من رسوم شركات الطيران الخفية إلى مرافق الفندق المتهالكة، وتفاقم حال عدم رضا المستهلكين عن سوء خدمة الزبائن، مما أدى في نهاية المطاف إلى تحقيق من قبل المدعي العام في ولاية كونيتيكت Connecticut وهي موطن الشركة والطرد من أفضل مكتب أعمال محلي. كان نموذج أعمال الشركة أفضل ما يكون في سوق السفر الجوي إذ شكلت برايسلاين نحو 4% من جميع مبيعات التذاكر في الولايات المتحدة، لكن مع ذلك فقد ظهرت منافسة جديدة في أكتوبر من عام 2000 عندما اجتمع عدد من شركات الطيران لإنشاء خدمة الإنترنت الخاصة بهم للتخلص من التذاكر غير المباعة بخصومات تصل إلى 40%، وأن هذه الخدمة التي أطلق عليها تسمية هوتواير Hotwire كانت تختلف عن برايسلاين في أن المستخدمين حددوا احتياجات السفر الخاصة بهم (ولكن بدون سعر) وتلقوا عرض الأجرة الفوري تقريباً، لكن مع ذلك وكما هو عليه الحال مع برايسلاين لم يتعلم الزبائن اسم الناقل أو الجدول الزمني المحدد إلا بعد شراء التذكرة.

إن خدمة WebHouse Club كان يجب إيقافها في أواخر عام 2000 عندما أصبح واضحاً أن المُوَرِدين لم يكونوا حريصين على توفير مُنتَجات البقالة أو البنزين بأسعار مخفضة استجابة لعروض المستهلكين، وأصيب المستهلكون أنفسهم بالإحباط بسبب الشروط التي غالباً ما يرتبط بها البائعون بالمبيعات من مثل اشتراط الاشتراك في اشتراكات المجلات التجريبية.

استجابة للتحقيقات في شكاوى المستهلكين فقد أضافت الشركة المزيد من مندوبي خدمة الزبائن، وحسّنت من إجراءاتها التدريبية ووضعت إرشادات أكثر اتساقاً بشأن حل المشاكل، وقد تم تصحيح الإجراءات المضللة على موقع الويب، وبخاصة فقد تم الكشف عن المبلغ الكامل الذي سيتعين على الزبائن دفعه مقابل تذكرة طيران، بما في ذلك جميع الضرائب ورسوم الوقود على صفحة واحدة، وقد لوحظ سابقاً إضافات ذلك على شاشات منفصلة، أخيراً فقد أوضح تغيير مهم في الصياغة (من «تقديم عرضي الآن» إلى «شراء تذكرتي الآن») أن الزبائن كانوا ملتزمين بالشراء إذا تم قبول عرضهم.

في محاولة منها لزيادة تركيزها فقد أعلنت برايسلاين أنها ستعيد هيكلة عملياتها، وستقوم بتخفيض عدد الموظفين وإلغاء خطط إضافة خدمات الهاتف الخليوي والتأمين. لكن هوتواير Hotwire كشفت أنها ستوسع نطاق الخدمة لتشمل غرف الفنادق والسفر الجوي الدولي، كما جاءت الأخبار السيئة الأخرى لبريسلين من رحيل المديرين التنفيذيين الرئيسيين وانخفاض سعر السهم.

الكل في الكل، لقد بدأ المستقبل غير مؤكد بالنسبة لشركة برايسلاين مع دخولها في عام 2001، ومع وعود الأرباح التي لم تتحقق والأخبار التي تفيد بأن سعر السوق للشركة في وول ستريت قد هبط إلى أدنى مستوى له على الإطلاق وهو 200 مليون دولار وبانخفاض أكثر من 99% عن ذروته.



أهداف التعلم

بعد قراءة هذا الفصل ، يجب أن تكون قادراً على:

1 - شرح كيفية تأثير الاختلافات بين السلع والخدمات في ستراتيجية التسعير.

2 - تقدير المخاوف الأخلاقية في سياسة التسعير.

3 - تحديد النفقات المختلفة التي يتحملها الزبائن في شراء الخدمة واستخدامها.

4 - مناقشة العلاقة بين التسعير والطلب.

5 - فهم إدارة العائد ومدى ارتباطه بمرونة الأسعار.

6 - وصف القضايا الرئيسة في تصميم ستراتيجيات التسعير وتنفيذها.

الدفع مقابل الخدمة: وجهة نظر الزبون

هل سبق لك أن لاحظت ما هي المجموعة الواسعة من المصطلحات التي تستخدمها مؤسسات الخدمات لوصف الأسعار التي تحددها؟ إذ تتحدث الجامعات عن الرسوم الدراسية، وتجمع الشركات المهنية الرسوم، وتفرض البنوك رسوماً على القروض أو تضيف رسوم خدمة، كما تفرض البعض من الجسور والطرق السريعة رسوماً، ويقوم مشغلو النقل بجمع الرسوم، ورسوم اشتراك الأندية، ورسوم الخدمات العامة، وشركات التأمين تضع الأقساط، وتحدد الفنادق أسعار الغرف . السؤال هنا هو هل إن هذه المصطلحات المتنوعة هي إشارة إلى أن صناعات الخدمات اتبعت تاريخياً نهجاً مختلفاً في التسعير مقارنة بالمصنعين؟ إن الإجابة على السؤال تكمن في سؤال آخر وهو **ما هو الثمن الذي يجب أن نتقاضاه مقابل خدماتنا؟** إنها مهمة لا يمكن تركها للمدراء الماليين وحدهم، إذ تتطلب تحديات تسعير الخدمة مشاركة نشطة من المسوقين الذين يفهمون احتياجات الزبائن وسلوكهم ومن مديري العمليات الذين يدركون أهمية مطابقة الطلب مع السعة المتاحة. تفترض المناقشة التالية في هذا الفصل فهماً أساسياً للتكاليف الاقتصادية (الثابتة وشبه المتغيرة والمتغيرة) التي تتكبدها الشركات، فضلاً عن مفاهيم المساهمة وتحليل التوفيق. فإذا لم تكن قد تعرضت لهذه المادة من قبل أو كنت تشعر أنك قد تستفيد من تجديد المعلومات، فقد ترغب في مراجعة المعلومات الموجودة في المربع المعنون «فهم التكاليف والمساهمة وتحليل الاستراحة».

ما الذي يجعل أسعار الخدمات مختلفة؟

دعونا نفكر في كيفية تأثير عدد من الاختلافات بين تسويق السلع والخدمات التي ناقشناها في الفصل الأول في ستراتيجية التسعير.

لا ملكية للخدمات: عادة ما يكون من الصعب على المدراء حساب التكاليف المالية التي ينطوي عليها إنشاء أداء غير ملموس للزبون أكثر من

تحديد تكاليف العمالة والمواد ووقت الماكنة والتخزين والشحن المرتبطة بإنتاج سلعة مادية، ولكن من دون فهم جيد للتكاليف كيف يمكن للمدراء أن يأملوا في التسعير عند مستويات كافية لتحقيق هامش ربح مرغوب؟

نسبة أعلى من التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة: بسبب العمالة والبنية التحتية اللازمة لإنشاء الأداء، فإن العديد من مؤسسات الخدمات لديها نسبة أعلى بكثير من التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة مما هو موجود في شركات التصنيع [2]. تشمل شركات الخدمات ذات التكاليف الثابتة المرتفعة تلك التي لديها منشأة مادية باهظة الثمن (على سبيل المثال: فندق، أو مستشفى، أو جامعة، أو مسرح) ، أو أسطول من المركبات (على سبيل المثال: شركة طيران، أو شركة حافلات، أو شركة نقل بالشاحنات)، أو شبكة تعتمد على شركة مملوكة للشركة البنية التحتية (على سبيل المثال: شركة اتصالات أو مزود إنترنت أو خط سكة حديد أو خط أنابيب للغاز)، وبينما قد تكون التكاليف الثابتة مرتفعة لمن مثل هذه الأعمال فإن التكاليف المتغيرة لخدمة زبون إضافي واحد قد تكون في الحد الأدنى.

تقلب كل من المدخلات والمخرجات: ليس من السهل دائماً تحديد وحدة الخدمة، الأمر الذي يثير أسئلة حول ما يجب أن يكون أساساً لتسعير الخدمة، وقد لا تكلف وحدات الخدمة المتشابهة على ما يبدو التكلفة نفسها، كما أنها قد لا تكون متساوية القيمة مع جميع الزبائن . يعني احتمال التباين في أداء الخدمة (وبخاصة تلك التي تنطوي على تفاعلات مع الموظفين والزبائن الآخرين) أن الزبائن قد يدفعون السعر نفسه مقابل الخدمة ولكن يتلقون مستويات مختلفة من النوعية والقيمة. بدلاً من ذلك فإنه قد يتم فرض أسعار مختلفة تماماً عن عرض الخدمة نفسها ، كما يحدث غالباً في صناعة الفنادق. إن الإعلان على موقعTravelscape.com ، وهو موقع السفر «افعل ذلك بنفسك»، يؤكد على قدرته على مساعدة الزبائن في العثور بسرعة على أرخص سعر للغرفة الفندقية (انظر الشكل 1-8).



الشكل 8-1: يساعد Travelscape.com الزبائن على إيجاد أرخص سعر لغرفة فندقية

العديد من الخدمات يصعب تقييمها: إن عدم دقة أداء الخدمات وعدم رؤية مرافق العمل وراء الكواليس والعمالة يجعل من الصعب على الزبائن معرفة ما يحصلون عليه مقابل أموالهم مقارنة مع شراء السلع المادية، فكر في مالكي المنازل الذين يتصلون بشركة الكهرباء ويسعون لإصلاح دائرة معيبة، بعد بضعة أيام (إذا كانوا محظوظين) يصل كهربائي بحقيبة صغيرة من الأدوات. وفي غضون 20 دقيقة فإنه يتم تحديد المشكلة وتثبيت قاطع دارة جديد. المعزوفة : كل شيء يعمل! وفي وقت لاحق يشعر المالكون بالرعب من تلقي فاتورة بقيمة 65 دولار، ومعظمها مقابل رسوم العمل. لكنهم يتجاهلون جميع التكاليف الثابتة التي تحتاج الشركة لاستردادها من مثل المكتب والهاتف والمركبات والأدوات والوقود وموظفي الدعم. إن التكاليف المتغيرة للزيارة هي أيضاً أعلى مما تظهر، فهي تستغرق 15 دقيقة من القيادة ذهاباً وإياباً بالإضافة إلى 5 دقائق للتفريغ (وإعادة التحميل لاحقاً) كما يجب إضافة الأدوات واللوازم من الشاحنة عند الوصول إلى المنزل إلى 20 دقيقة تقضيها في منزل الزبون. إن هذه الأنشطة تضاعف بشكل فعال وقت العمل المخصص لهذه الدعوة. أخيراً فإنه يتعين على الشركة إضافة هامش إلى الفاتورة لتحقيق ربح للمالك، لكن مع ذلك فإن هذه التكاليف الجوهرية ليست مرئية بسهولة للزبائن الذين يقومون بمقارنتهم بين السعر والقيمة بناءً على سمات الخدمة المرئية فحسب.

أهمية عامل الزمن: إن الزمن غالباً ما يقود القيمة، ففي العديد من الحالات يكون الزبائن على استعداد لدفع المزيد مقابل خدمة يتم تقديمها في وقت مفضل مقارنة بالخدمة المقدمة في وقت أقل ملاءمة، وقد يختار الزبائن أيضاً دفع المزيد لتسليم البعض من الخدمات بشكل أسرع – مثال ذلك مقارنة تكلفة البريد السريع مقابل تكلفة البريد العادي.

في بعض الأحيان تزيد السرعة الأكبر من تكاليف التشغيل لمزود الخدمة، مما يعكس الحاجة إلى دفع أجور العمل الإضافي أو استخدام معدات أكثر تكلفة، وفي حالات أخرى يكون تحقيق تحول أسرع هو مجرد إعطاء

الأولوية لزبون واحد على آخر . على سبيل المثال تستغرق الملابس التي تتطلب التنظيف الجاف السريع القدر نفسه من الوقت لتنظيفها، وأن الشركة توفر الوقت لهؤلاء الزبائن وذلك من خلال نقل أعمالهم إلى أقرب نقطة لهم.

وفرة كل من قنوات التوزيع الإلكترونية والمادية: يمكن أن يؤثر استخدام القنوات المختلفة لتقديم الخدمة نفسها في التكاليف والقيمة المتصورة، إذ أن المعاملات المصرفية الإلكترونية أرخص بكثير بالنسبة للبنك من الاتصال المباشر في الفرع، وفي حين أن البعض من الأفراد يفضلون التعاملات الإلكترونية الشخصية ولكن الفعالة، فإن البعض الآخر يفضل التعامل مع صراف بنك حقيقي، ومن ثم قد يكون للخدمة المقدمة عبر قناة معينة قيمة لشخص واحد ولكن ليس لشخص آخر، وأنه يتوجب على الشركات موازنة احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم مقابل الرغبة في خفض تكاليف الإنتاج، وذلك لأنه في بعض الحالات قد يكون الزبائن على استعداد لقبول زيادة في الأسعار من أجل الوصول إلى قناة التوزيع المادية.

فهم التكاليف والمساهمة وتحليل التعادل

التكاليف الثابتة (يشار إليها أحياناً بالنفقات العامة): هي التكاليف الاقتصادية التي سيستمر المُوَرِد في تحملها (على الأقل في المدى القصير) حتى لو لم يتم بيع خدمات، قد تشمل هذه التكاليف الإيجار والاندثار والمرافق والضرائب والتأمين والمرتبات والأجور للمدراء والموظفين على المدى الطويل والأمن ومدفوعات الفائدة.

التكاليف المتغيرة: تشير إلى التكاليف الاقتصادية المرتبطة بخدمة زبون إضافي، من مثل إجراء معاملة بنكية أخرى أو بيع مقعد إضافي في قطار أو مسرح أو خدمة ضيف إضافي في الفندق لليلة في الفندق أو إكمال وظيفة إصلاح أخرى، وبالنسبة للعديد من الخدمات فإن هذه التكاليف تكون منخفضة للغاية، وعلى سبيل المثال هناك القليل من العمالة أو تكلفة الوقود التي ينطوي عليها نقل ركاب حافلة إضافيين، وأن بيع غرفة فندق في الليلة له تكاليف متغيرة أعلى قليلاً، إذ يجب تنظيف الغرفة وإرسال البياضات إلى

مغسلة الملابس بعد مغادرة الضيف. ترتبط التكاليف المتغيرة الأكثر أهمية بأنشطة من مثل تقديم الأطعمة والمشروبات أو تثبيت جزء جديد عند إجراء الإصلاحات، بما في ذلك توفير مُنتَجات مادية باهظة الثمن بالإضافة إلى العمالة، ولمجرد أن الشركة كانت قد باعت خدمة بسعر يفوق تكاليفها المتغيرة لا يعني ذلك أن الشركة الآن مربحة، إذ لا تزال هناك تكاليف ثابتة وشبه متغيرة يتم تغطيتها.

التكاليف شبه المتغيرة: إن هذا النوع من التكاليف يقع بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، وهي تمثل النفقات التي ترتفع أو تنخفض بطريقة تدريجية مع زيادة حجم العمل أو نقصانه. وتشمل الأمثلة على ذلك إضافة رحلة إضافية لتلبية الطلب المتزايد على مسار جوي معين، أو تعيين موظف بدوام جزئي للعمل في مطعم في عطلات نهاية الأسبوع المزدحمة.

المساهمة: هي الفرق بين التكلفة المتغيرة لبيع وحدة إضافية من الخدمة والأموال المستلمة لتلك الخدمة، وهي تذهب لتغطية التكاليف الثابتة وشبه المتغيرة قبل تحقيق الأرباح.

تحديد التكاليف الاقتصادية وتخصيصها: إن تحديد التكاليف الاقتصادية وتخصيصها قد يكون مهمة صعبة في عدد من عمليات الخدمة، على سبيل المثال فإنه من الصعب تحديد كيفية تعيين تكاليف ثابتة في مرفق متعدد الخدمات من مثل المستشفى، إذ أن هناك بعض التكاليف الثابتة المرتبطة بتشغيل وحدة الطوارئ، فضلاً عن ذلك فإن هناك تكاليف ثابتة لتشغيل المستشفى بأكمله، والسؤال الآن هو كم من التكاليف الثابتة للمستشفى يجب تخصيصها لوحدة الطوارئ؟ قد يستخدم مدير المستشفى أحد الأساليب المتعددة الآتية لحساب حصة الوحدة من النفقات العامة، إذ يمكن أن تشمل هذه (1) النسبة المئوية لإجمالي مساحة الأرضية التي تشغلها، (2) النسبة المئوية لساعات الموظف أو كشوف المرتبات التي يمثلها، أو (3) النسبة المئوية من إجمالي ساعات اتصال المريض المعنية، ومن المحتمل أن تسفر كل طريقة عن تخصيص ثابت التكلفة بالكامل. قد تشير إحدى الطرائق إلى أن وحدة

الطوارئ مربحة للغاية، أما الطريقة الأخـــرى فقد تجعلها تبدو وكأنها عملية استراحة، وقد تشير وسيلة أخرى إلى أن الوحدة تخسر المال.

تحليـــل التعادل: يحتاج المدراء إلى معرفة حجم المبيعات الذي ســـتحققه الخدمة وهذا ما يسمى بـــنقطة التعادل، إن التحليل الضروري يتضمن تقسيم إجمالي التكاليف الثابتة وشـــبه القابلة للتغيير على المســـاهمة التي تم الحصول عليها في كل وحدة خدمة. على ســـبيل المثال ، إذا احتاج فندق مكون من 100 غرفة إلى تغطية التكاليف الثابتة وشـــبه المتغيرة البالغة 2 مليون دولار سنوياً وكان متوســـط المســـاهمة في الليلة الواحدة 100 دولار، فسوف يحتاج الفندق إلى بيع 20 ألف ليلة في الســـنة من إجمالي سنوي. قدرة 36500. إذا تم تخفيض الأســـعار بمعدل 20 دولار في الليلة لكل غرفة (أو ارتفعت التكاليف المتغيرة بمقدار 20 دولار) ، فســـوف تنخفض المســـاهمة إلى 80 دولارًا وسيزيد حجم التعادل في الفندق إلى 25000 ليلة في الغرفة.

مخاوف أخلاقية:

غالباً ما تدعو الخدمات إلى إســـاءة استخدام الأداء والتسعير، إن المشكلة حادة بخاصة بالنســـبة للخدمات التي تتميز بســـمات المصداقية العالية التي يصعب تقييم جودتها وفوائدها حتى بعد التسليم[3].

اســـتغلال جهل الزبائن: عندما لا يعرف الزبائن ما الذي يحصلون عليه مـــن مُوَرِد الخدمة، ولا يكونون حاضرين عنـــد تنفيذ العمل، ويفتقرون إلى المهارات التقنية اللازمة لمعرفة ما إذا تم القيام بعمل جيد، ويكونون عرضة لدفع تكاليف العمل الذي لم يتم بعد، والذي لم يكن ضرورياً، أو تم تنفيذه بشكل سيء، وعلى الرغم من أن السعر يمكن أن يكون بديلاً للنوعية إلا أنه من الصعب في بعض الأحيان التأكد من وجـــود القيمة الإضافية بالفعل . إن هذه هي مشـــكلة مهمة وذلك نظـــراً لأن الزبائن قد يعتمدون بدرجة أكبر على إشارات الأســـعار كمؤشر على قيمة الخدمة عندما تكون المخاطر المتصورة (على سبيل المثال ، وظيفية أو مالية أو نفسية أو اجتماعية) مرتفعة.

تستفيد مواقع الويب أحياناً من جهل الزبائن وبخاصة فيما يتعلق بتذاكر الطيران، وعلى الرغم من وجود العديد من مواقع الســـفر عبر الإنترنت إلا أن

العثور على أرخص الأسعار ليس بالأمر السهل، لقد أربكت شركة برايسلاين الزبائن في البداية بعدم توضيح أن ضرائب المطار ورسوم الوقود الإضافية يجب إضافتها إلى أسعار التذاكر.

التعقيـــد والغُبن: إن جداول التســـعير للخدمات غالباً ما تكون معقدة للغاية، إذ تؤدي الظروف المتغـــيرة في بعض الأحيان إلى جداول زمنية معقدة يصعب على المستهلكين تفسيرها، وعند النظر في صناعة بطاقات الائتمان فإنه تقليدياً كانت البنوك التي تصدر هذه البطاقات تتلقى إيرادات من مصدرين: نسبة مئوية صغيرة من قيمة كل معاملة (يدفعها التاجر)، ورسوم فائدة مرتفعة على أرصدة الائتمـــان، وعندما أصبحت بطاقات الائتمان أكثر شـــعبية فقد بدأت التكاليف في الارتفاع بالنسبة للبنوك على جبهتين . أولاً: تعثر عدد أكبر من الزبائن عن أرصدتهم مما أدى إلى زيادة كبيرة في الديون المعدومة، ثانياً: مع زيادة المنافسة بين البنوك فقد ارتفعت مصاريف التسويق ، وبدأت البطاقات الذهبية والبلاتينية في تقديم المزيد من مزايا الزبائن الأثرياء من مثل التأمين على السفر مجاناً واستبدال بطاقات الطوارئ والنقاط القابلة للاسترداد للأميال الجوية، ولكن مع ارتفاع مصروفات التسويق فقد بدأ عدد أكبر من الزبائن في سداد أرصدتهم الشـــهرية بالكامل وأدت المنافســـة إلى انخفاض معدلات الفائدة مما أدى إلى انخفاض الإيرادات، لذلك زادت البنوك من الرسوم الأخرى وفرضت رســـوماً جديدة كانت في كثير من الأحيان مربكة للزبائن، وسيتم عرض تفاصيل الرســـوم الخاصة ببنك رئيسي على البطاقة البلاتينية في المربع المعنون «الثمن والرسوم والشروط الخاصة ببطاقة فيزا البلاتينية».

هناك صناعة أخرى اكتسبت سمعة سيئة بسبب جداول التسعير المعقدة والمضللة في بعـــض الأحيان وهي خدمة الهاتف الخلـــوي، إذ حذرت تقارير المســـتهلك قرائها من ممارســـات من مثل تجميع وقت الاتصال لأقرب دقيقة، وتشويه عناصر الخدمة «المجانية» التي تبين أنها ليست كذلك، ورسوم الإلغاء الضخمة (150 إلى 200 دولار) لإنهاء عقد مدته عام واحد قبل انتهائه[5].

إن التعقيد يجعل الأمر أكثر سهولة (وربما أكثر إغراء) للشركات للانخراط في سلوك غير أخلاقي، فقد اجتذبت صناعة تأجير السيارات البعض من السمعة السيئة بسبب الإعلان عن أسعار تأجير الصفقات ثم إخبار الزبائن عند وصولهم بأن الرسوم الأخرى من مثل التأمين ضد الاصطدام والتأمين الشخصي هي تأمينات إلزامية. وفي بعض الأحيان يفشل الموظفون في توضيح عدد من شروط العقد «المطبوعة الصغيرة» من مثل الرسوم المرتفعة لكل ميل التي تتم إضافتها بمجرد تجاوز السيارة حداً منخفضاً للغاية وهو عدد الأميال المجانية، إذ أصبحت ظاهرة «الإضافات الخفية» لاستئجار السيارات في عدد من مدن المُنتَجعات في فلوريدا سيئة للغاية في إحدى المراحل لدرجة أن الأفراد كانوا يمزحون بقولهم: «السيارة مجانية، والمفاتيح إضافية!»، وهناك ممارسة غير شائعة تتمثل في فرض رسوم على إعادة التزود بالوقود بخزان فارغ تماماً يتجاوز بكثير ما سيدفعه السائق في المضخة.

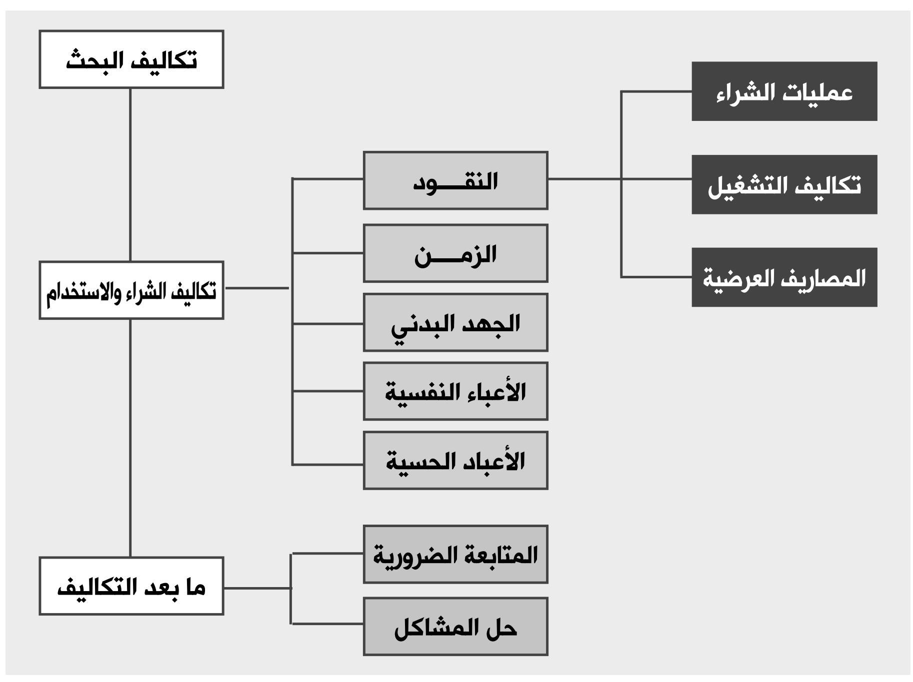
عندما يعلم الزبائن أنهم معرضون لسوء الاستخدام المحتمل، فإنهم يصبحون مشتبهين بكل من الشركة وموظفيها، وبافتراض أن الشركة لديها إدارة نزيهة فإن النهج الأفضل هو نهج استباقي، يوضح جميع الرسوم والمصاريف بوضوح مقدماً حتى لا تكون هناك مفاجآت، وتتمثل الطريقة ذات الصلة في تطوير هيكل رسوم بسيط حتى يتمكن الزبائن من فهم الآثار المالية المترتبة على موقف استخدام معين بسهولة.

تحديد نفقات المستخدم:

من وجهة نظر الزبون، فإن السعر النقدي الذي يتقاضاه المُوَرِد ليس هو التكلفة أو النفقات الوحيدة المرتبطة بشراء الخدمة وتسليمها، دعنا نلقي نظرة على ما ينطوي عليه الأمر (انظر الشكل 2-8) في أثناء قيامنا بذلك، ويرجى مراعاة تجاربك الخاصة في سياقات الخدمة المختلفة.

الأسعار والمصروفات المالية الأخرى: غالباً ما ينفق الزبائن مبالغ إضافية فوق سعر الشراء. قد تشمل المصاريف العرضية الضرورية السفر إلى موقع الخدمة ومواقف السيارات وشراء السلع أو الخدمات الميسرة الأخرى التي تتراوح من وجبات الطعام إلى مجالسة الأطفال، نحن نطلق على مجموع كل هذه

النفقات (بما في ذلك سعر الخدمة نفسها) النفقات المالية(*) المرتبطة بشراء الخدمة واستهلاكها.



الشكل 8-3: تحديد التكاليف الإجمالية للخدمة: أكثر مما تراه العين؟

النفقات غـــير المالية: قد يتكبد الزبائن مجموعة متنوعة من النفقات غير المالية(**) الـــتي تمثل الوقت والجهد وعدم الراحة المرتبطة بالبحث عن الخدمة وشرائهـــا واســـتخدامها، وبإمكاننا تجميع النفقات غير الماليـــة في أربع فئات متميزة هي:

1 - **النفقـــات الزمنية**(***): إن هذه النفقات ملازمة لعملية تقديم الخدمات، إذ قد يضيع الوقت ببســـاطة في انتظار الخدمة، وتوجد تكلفة فرصة بديلة لأن الزبائن يمكنهم قضاء هذا الوقت بطرائق أخرى.

(*) النفقات المالية: هي جميع النفقات النقدية التي يتكبدها الزبائن في شراء الخدمة واستهلاكها.

(**) النفقات غير المالية: هي النفقات الزمنية والجهد البدني والعقلي والتجارب الحسية غير المرغوب فيها المرتبطة بالبحث عن الخدمة وشرائها واستخدامها.

(***) النفقات الزمنية: هي الوقت الذي يقضيه الزبائن خلال جميع جوانب عملية تقديم الخدمة.

2 - **الجهد البدني**(*): (بما في ذلك التعب والانزعاج والإصابة في بعض الأحيان) قد يتم تكبده في أثناء الزيارات إلى مصنع الخدمة أو في أثناء استخدام معدات الخدمة الذاتية للشركة.

3 - **الأعباء النفسية**(**): إن الأعباء النفسية من مثل الجهد العقلي، ومشاعر عدم كفاية، أو الخوف قد ترافق مهام تقييم بدائل الخدمة، والقيام بالاختيار ثم استخدام الخدمة المختارة، قد تخلق الخدمات عالية الخبرة وسمات المصداقية أعباء نفسية من مثل القلق لأن نتائج الخدمة أكثر صعوبة في التقييم.

4 - **الأعباء الحسية**(***): وهي تتعلق بالأحاسيس غير السارة التي تؤثر في أي من الحواس الخمس، وقد تشمل وضع الضوضاء، والروائح الكريهة، والمسودات، أو الحرارة الزائدة أو البرودة، أو الجلوس أو الإضاءة غير المريحة، والبيئات غير الجذابة بصرياً، وحتى الأذواق غير السارة.

تشمل التكاليف الإجمالية لشراء الخدمة واستخدامها أيضاً تلك المرتبطة بأنشطة البحث، فعندما كنت تبحث في الكليات ، كم من المال والوقت والجهد قضيته قبل أن تقرر مكان التقديم؟ وما مقدار الجهد الذي ستبذله لمقارنة حلاقة الشعر البديلة إذا لم تعد متوافرة لديك؟ قد يكون هناك مزيد من النفقات بعد اكتمال تقديم الخدمة. قد يُشَخِص الطبيب مشكلة طبية للمريض ويصف بعد ذلك دورة من العلاج الطبيعي والعقاقير تستمر لعدة أشهر، وأن الحصول على المبالغ المستردة بعد فشل الخدمة قد يُجبر الزبائن على إضاعة الوقت والمال والجهد في محاولة لحل المشكلة.

(*) الجهد البدني: هو عواقب غير مرغوب فيها على جسم الزبون تحدث في أثناء عملية تقديم الخدمة.

(**) الأعباء النفسية: حالات ذهنية أو عاطفية غير مرغوب فيها يعاني منها الزبائن نتيجة لعملية تقديم الخدمة.

(***) الأعباء الحسية: الأحاسيس السلبية التي تمر بها الحواس الخمس للزبون أثناء عملية تقديم الخدمة.

فهم القيمة الصافية:

عندمـــا يقوم الزبائن بتقييم الخدمة، فإنهـــم يأخذون في الاعتبار الفوائد التي تقدمها بالنسبة للتكاليف المالية وغير المالية التي سيتكبدونها في شرائها واستخدامها، وعلى الرغم من أن هناك عدة طرائق لوصف القيمة، فقد اخترنا تعريف القيمة على أنهـا «ما أحصل عليه مقابل ما أعطـي»(6). يتم تعريف القيمـــة الصافية(*) على أنها مجموع جميع الفوائـــد المتصورة (القيمة الإجمالية) مطروحـــاً منها مجموع كل العناصر المتصورة النفقات للزبون، فكلما زاد الفرق الإيجابي بين الاثنين كلما زادت القيمة الصافية. أما إذا كانت التكاليف المدركة والتكاليف الأخرى أكبر من الفوائد المتصورة، فإن الخدمة المعنية سوف تمتلك قيمة صافية سالبة.



الشكل 8-3: القيمة الصافية ـ الفوائد ـ النفقات

قد تختلف تصورات القيمة الصافية على نطاق واســـع بين الزبائن، وحتى بالنســـبة للزبون نفسه بحسب الموقف، وقد يكون شعور الزبائن تجاه القيمة

(*) القيمة الصافية: هي مجموع جميع الفوائد المتصورة (القيمة الإجمالية) مطروحاً منها مجموع جميع النفقات المتصورة.

الصافية للخدمة مختلفاً تماماً بعد الاستخدام والاستخدام المسبق، مما يعكس الصفـــات التجريبية للعديد من الخدمات، وعندما يســـتخدم الزبائن إحدى الخدمات ويجدون أنها تكلف أكثر من ذلك وتعطي فوائد أقل مما كان متوقعاً، فمن غير المرجح أن يقوموا بإعادة الشراء وقد يشكون من «القيمة السيئة».

يمكنك التفكير في حسابات القيمة التي يراها الزبائن في أذهانهم على أنها تشبه المواد التي يتم وزنها على زوج من المقاييس القديمة، مع فوائد المُنتَج في كفة واحدة والنفقات المرتبطة بالحصـــول على هذه الفوائد في الكفة الأخرى (انظر الشـــكل 3-8)، وعندما يقوم الزبائن بتقييم الخدمات المنافســـة فإنهم يقارنون بشكل أساس القيم الصافية النسبية.

زيادة صافي القيمة عن طريق تخفيض النفقات غير المالية:

على الرغم من أن تركيزنا في هذا الفصل ســـينصب بشـــكل أســـاس على الجوانب النقدية للتســـعير، إلا أنك ربما لاحظت أن الأفـــراد يدفعون غالباً قســـطاً لتوفير الوقت وتقليـــل الجهد غير المرغوب فيـــه والحصول على راحة أكبر، بمعنى آخر فإنهم على اســـتعداد لدفع أســـعار أعلى لتقليل نفقاتهم غير المالية، ويمكن للمســـوقين زيادة القيمة الصافية للخدمة عن طريق إضافة مزايا للمُنتَج الأساسي، أو تعزيز الخدمات الإضافية أو تقليل التكاليف المالية وغيرها من النفقات المرتبطة بشراء المُنتَج واســـتخدامه . يدفع الأفراد الذين يسافرون على الدرجة الأولى مقابل مقاعد أكثر اتساعاً وطعاماً أفضل واهتماماً شـــخصياً أكثر من مضيفات الطيران مقابل الحصول على أجرة أكثر تكلفة، ولقـــد أدركت أنواع أخرى من شركات الخدمـــات أيضاً المفاضلات المختلفة التي يرغب الزبائن فيها وأنشـــأت مســـتويات متعددة من الخدمة . على سبيل المثال ، تقدم شركة كابيتال ون فاينانشيال Capital One Financial الآلاف من خيارات بطاقات الائتمان بمزايا مختلفة وأسعار فائدة، وتستخدم الشركة تقنية قاعدة البيانات المتطورة لتقســـيم الســـوق بناءً على أنماط الإنفاق وخصائص المســـتهلك الأخرى، ومن ثم فإنه يمكنها تقديم حزم مخصصة بحسب الطلب من المزايا التي تضيف قيمة للزبائن مع تقليل مخاطر كابيتال ون[7].

في كثير من الحالات فإنه يمكن لشركات الخدمات تحسين القيمة، وذلك عن طريق تقليل المصروفات غير المالية غير المرغوب فيها للزبائن، وقد يؤدي تخفيض من مثل هذه النفقات إلى زيادة الشركات في السعر النقدي لخدماتها مع الاستمرار في تقديم ما يعتبره الزبائن «قيمة جيدة». تشمل ستراتيجيات خفض النفقات غير المالية ما يأتي:

أ- تقليل الوقت الذي ينطوي عليه شراء الخدمة وتسليمها واستهلاكها، وبخاصة الوقت الضائع في انتظار تقديم الخدمة.

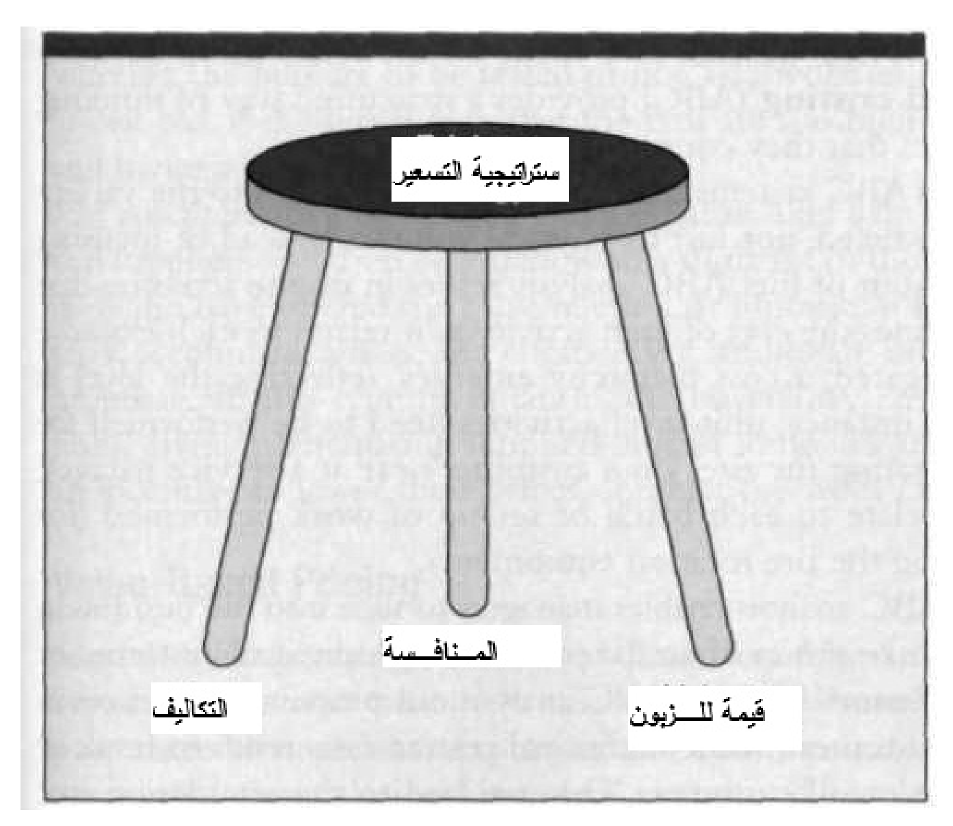
ب- تقليل الأعباء النفسية غير المرغوب فيها خلال جميع مراحل استهلاك الخدمة.

ت- التخلص من الجهد البدني غير المرغوب فيه، وبخاصة في أثناء عمليات البحث والتسليم.

ث- تقليل الأعباء الحسية غير السارة عن طريق خلق بيئات بصرية أكثر جاذبية، والحد من الضوضاء وتركيب أثاث ومعدات أكثر راحة، والحد من الروائح الكريهة والتأكد من أن الأطعمة والمشروبات أو الأدوية ذات مذاق جذاب.

أسس ستراتيجية التسعير:

يمكن وصف الأسس التي تقوم عليها ستراتيجية التسعير على أنها حامل ثلاثي القوائم، مع تكاليف على المُزَوِد والمنافسة والقيمة بالنسبة للزبون على أنها الأرجل الثلاثة (انظر الشكل 4-8)، إن التكاليف التي تحتاجها الشركة للاسترداد عادة ما تفرض الحد الأدنى أو السعر الأدنى لعرض خدمة محدد. تحدد القيمة المقدرة للعرض للزبائن الحد الأقصى أو الحد الأعلى، وعادةً ما يكون السعر الذي يفرضه المنافسون على خدمات مماثلة ردعاً للاستثمار، إذ يجب تحديد السعر فعلياً في حدود النطاق من الأرض إلى السقف، دعونا نلقي نظرة على كل ساق من ثلاثي قوائم التسعير بمزيد من التفاصيل.



الشكل 8-4: التسعير ثلاثي القوائم

التسعير على أساس التكلفة:

يتضمن التسعير القائم على أساس التكلفة(*) تحديد الأسعار بالنسبة للتكاليف المالية، إذ يتعين على الشركات التي تسعى إلى تحقيق الربح تحديد سعر كافٍ لاسترداد التكاليف الكلية (المتغيرة وشبه المتغيرة والثابتة) لإنتاج الخدمة، كذلك يجب أيضاً إضافة هامش كافٍ لتوفير مستوى الربح المطلوب في حجم المبيعات المتوقع. عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة وتكون التكاليف المتغيرة لخدمة زبون إضافي منخفضة للغاية، فقد يشعر المدراء أن لديهم مرونة هائلة في التسعير ويغريهم السعر المنخفض من أجل القيام ببيع

(*) التسعير على أساس التكلفة: هو ممارسة ربط السعر المراد تحميله بالتكاليف المرتبطة بإنتاج مُنتَج وتوصيله وتسويقه.

إضافي، لكن مع ذلك فإنه لا يمكن أن يكون هناك ربح في نهاية العام ما لم يتم استرداد جميع التكاليف ذات الصلة، وأن الشركات التي تتنافس على أساس انخفاض الأسعار تحتاج إلى تحليل هيكل تكاليفها وتحديد حجم المبيعات اللازم للكسر حتى بأسعار معينة.

الضغوط التنظيمية: ليست جميع شركات الخدمات حرة في فرض أي سعر تختاره، إذ يتم تنظيم معظم المرافق المحلية (من مثل الهاتف والماء وتلفزيون الكابل والكهرباء والغاز) تاريخياً من قبل الوكالات الحكومية التي تتحكم في جميع التغييرات في الأسعار وشروط الخدمة، وفي بعض الأحيان فإن المنظمين الصناعيين أو السياسيين واستجابةً منهم للشكاوى المتعلقة بارتفاع الأسعار المفرط، يمارسون ضغوطاً على هذه الأنواع من الشركات لتوضيح تكاليف الخدمات وحسابها.

في بعض الأحيان تفتقر الشركات إلى المعلومات الضرورية لحساب التكاليف المرتبطة بخدمة أنواع مختلفة من المستخدمين، وفي هذه الحالة قد يحدد المدراء ببساطة إجمالي التكاليف المتكبدة خلال فترة معينة، ويقسمونها على المبيعات الفعلية للوحدة، ويحسب متوسط التكلفة لكل وحدة خدمة (على سبيل المثال: كيلو واط ساعة أو رسوم استئجار خط هاتف شهري)، وإضافة نسبة معينة للربح . لكن مع ذلك فقد أظهر تحليل التكاليف الأكثر تطوراً في صناعة الاتصالات أن هذه هي ليست دائماً ستراتيجية التسعير الأكثر فعالية، إذ أشارت نتائج هذا التحليل إلى أن مستخدمي الأعمال كانوا يدعمون المشتركين في الأسر الذين كانوا في الواقع أكثر تكلفة للخدمة، وكانت النتيجة الصافية هي تحولاً في السياسة التنظيمية للسماح بزيادة أكبر نسبياً في أسعار الأسر مقارنة بمستخدمي الأعمال.

تقدير التكاليف على أساس النشاط : إنه من الخطأ أن ننظر إلى التكاليف من منظور محاسبي فقط، ينظر المُدراء التقدميون إليهم كجزء لا يتجزأ من جهود شركاتهم لإنشاء قيمة للزبائن[8]. وللأسف بالنسبة للمحاسبين ، فإن التكاليف لا علاقة لها بالقيمة التي تحركها السوق . إن الزبائن لا يهتمون بما

تتحمله الشركة مـــن تكاليف عند إنتاج خدمة ما، وبـــدلاً من ذلك فإنهم يركزون على العلاقة بين السعر والقيمة، تُقدم التكاليف على أساس النشاط(*) (ABC)طريقة منظمة للتفكير في الأنشطة والموارد التي تستهلكها.

طـــورت العديد من الشركات أنظمة ABC التي تربط نفقات الموارد بتنوع وتعقيد المُنتَجات المُنتَجة ، وليس فقط بالحجم المادي، وبدلاً من التركيز على فئـــات النفقات من مثل العمالة أو الوقود، تقـــوم ABC بتحليل الأصفار على الأنشطة التي يتم تنفيذها، ثم تحديد تكلفة كل نشاط من حيث صلته بكل فئة من فئات النفقات . عند فصل الأنشـــطة ســـيظهر تسلسل هرمي للتكلفة يعكس المستوى الذي يتم عنده تكبد التكلفة، وعلى سبيل المثال يجب تنفيذ الأنشـــطة على مستوى الوحدة لكل وحدة خدمة (من مثل تدوير الإطارات على سيارة الزبون في مرآب الخدمة)، في حين تتعلق الأنشطة على مستوى الدُفعات بكل دفعة أو مجموعة من الأعمال المنجزة (من أجل على سبيل المثال الحفاظ بشكل دوري على معدات دوران الإطارات).

إن ملاحظة كوبـــر وكابـــلان Cooper and Kaplan هي أن «تحليل ABC يمكّن المدراء من المشاركة في الأعمال بعدة طرائق مختلفة — حسب المُنتَج أو مجموعة من المُنتَجات المماثلة أو الزبون أو مجموعة الزبائن أو قناة التوزيع»[10]، ومن ثم فإنه يمكن لتحليل ABC تحديد الفروق في تكاليف خدمة الزبائن الفرديين، بينمـــا يميل تحليل التكلفة التقليـــدي إلى تحميل التكاليف العامة نفسها على جميع الزبائن، وهذا يمكن أن يؤدي إلى افتراض أن الزبائن الكبار أكثر ربحية، ولكن في الواقع فإن الزبـــون الضخم الذي يقدم طلبات مكثفة على المُوَرِد قد يكون أقل ربحيةً من الزبون الصغير والمتساهل.

غالبـــاً ما يؤدي التحكـــم في التكاليف عن طريـــق تقليص البعض من الأنشـــطة إلى انخفاض القيمة للزبائن، وذلك لأن النشاط المُقيد قد يكون ضرورياً لتوفير مســـتوى معين ونوعية معينة من الخدمة . لقد خلقت العديد

(*) تقدير التكاليف المستندة إلى النشاط: هي نهج تقدير التكاليف استناداً إلى تحديد الأنشطة التي يتم تنفيذها ثم تحديد الموارد التي يستهلكها كل منها.

من شركات الاتصالات مشاكل تسويقية لأنفسها عندما فصلت موظفي خدمة الزبائن لتوفير المال، إذ أسفرت هذه الستراتيجية عن انخفاض حاد في استجابة الخدمة مما أدى إلى استياء الزبائن من أخذ أعمالهم في مكان آخر.

التسعير القائم على المنافسة:

إذا لاحظ الزبائن اختلافاً طفيفاً بين الخدمات المقدمة في السوق أو لم يلاحظوا اختلافاً بينها، فقد يختارون الخيار الأقل تكلفة، وفي ظل ظروف التسعير على أساس المنافسة(*) فإن الشركة التي تتمتع بأقل تكلفة لكل وحدة خدمة فإنها تتمتع بميزة تسويقية تحسد عليها، ولديها خياراً إما التنافس على السعر عند مستويات لا يستطيع المنافسون من ذوي التكلفة العالية تحملها، أو فرض سعر السوق المستمر وكسب أرباح أكبر من الشركات المنافسة.

قيادة الأسعار: في عدد من الصناعات، قد تعمل إحدى الشركات كقائد للأسعار(**) بينما تأخذ شركات أخرى دورها من هذه الشركة، وبإمكانك رؤية هذه الظاهرة على المستوى المحلي عندما تتنافس العديد من محطات الوقود على مسافة قصيرة من بعضها البعض، أو على زوايا متقاطعة من مفترق طرق، وبمجرد أن ترفع إحدى المحطات أسعارها أو تخفضها فإن كل محطة أخرى ستتبعها على الفور، وخلال أوقات الازدهار في الصناعات التنافسية من مثل شركات الطيران والفنادق والسيارات المستأجرة فإنه غالباً ما تكون الشركات على استعداد للالتزام بالعمل مع القائد لأن الأسعار تميل إلى أن تحدد مستوى يتيح أرباحاً جيدة . لكن مع ذلك وفي اثناء فترة الركود الاقتصادي تجد هذه الصناعات نفسها بسرعة مع فائض القدرة الإنتاجية، ولجذب المزيد من الزبائن قد تقوم شركة واحدة (وهي غالباً ما لا تكون الشركة الرائدة الأصلية) بخفض الأسعار، ونظراً لأن التسعير هو أسهل وأسرع تغيير لمتغير التسويق، فقد تنجم

(*) التسعير القائم على المنافسة: هو ممارسة تحديد الأسعار بالنسبة لتلك التي يفرضها المنافسون.

(**) القائد السعري: هو شركة تأخذ زمام المبادرة بشأن تغيرات الأسعار في منطقة السوق الخاصة بها ويتم نسخها من قبل الآخرين.

حرب أسعار بين عشية وضحاها مع اندفاع المنافسين لمطابقة أسعار صفقات المسابقة.

عروض الأسعار والمفاوضات: يطلب المشترون الصناعيون أحياناً عروضاً من مزودي خدمات منافسين، فالشركات التي تتعاقد مع جهات خارجية لتوفير خدمات الطعام أو صيانة المرافق غالباً ما تستخدم هذا النهج في التسعير، وفي ظـــل هذه الظروف يحتاج كل مُزايد إلى مراجعـــة التكاليف والتفكير فيما قد يرغب المشتري في دفعه بالإضافة إلى تقدير مستوى العطاء الذي من المحتمل أن يقدمه المنافسون . كلما كانت متطلبات المشتري مُحددة بشكل أكثر إحكاماً، قلت فرصة وجود فرصة للتمييز بين عرض مُقدم عرض وآخر، وستحدد شروط العرض ما إذا كان ســـيتم إغلاق العروض أم لا، وما إذا كان المشـــتري ملزماً بأخذ أقل عرض تسعير، وإذا ما شعر المشتري أن عروض التسعير جُد مرتفعة، فإنه قد يغير المواصفات ويدعو إلى جولة جديدة من المزايدة.

إن بديلاً للمزايدة هو التفاوض، وقد تطلب الشركة مقترحات من العديد مـــن الموردين ثم تتفـــاوض مع قائمة مختصرة بتلك الـــشركات التي تبدو أكثر المؤهلات وقدّمـــت النهج الأكثر ابتكاراً، وغالباً ما يتـــم البدء في المشروعات الاستشـــارية الكبيرة والتدقيق المحاســـبي والدراســـات الهندسية من خلال طلبـــات الاقتراحات، وفي هذا النوع من المواقف فإنه يجوز للمشـــتري إجراء عـــدة جولات من المفاوضات، وإعطاء الموردين المشـــاركين على الأقل البعض من المعلومات حول العروض المنافسة كحافز لخفض أسعارهم، أو إدارة العمل بشكل أسرع، أو تقديم المزيد من الميزات.

التسعير على أساس القيمة:

غالباً ما تكون ســـتراتيجيات تســـعير الخدمة غير ناجحـــة وذلك لأنها تفتقر إلى أي ارتباط واضح بين الســـعر والقيمة[11]، وفي مناقشة التسعير على أساس القيمة[*]، يقترح بيري و يلداف Berry and Yadav ثلاث ستراتيجيات

(*) التسعير على أساس القيمة: هو ممارسة تحديد الأسعار مع الإشارة إلى ما يرغب الزبائن في دفعه مقابل القيمة التي يعتقدون أنهم سيحصلون عليها.

لالتقاط قيمة الخدمة والإبلاغ عنها: الحد من عدم اليقين ، وتعزيز العلاقات، وقيادة التكلفة .

ستراتيجيات التسعير للحد من عدم اليقين: إذا كان الزبائن غير متأكدين من مقدار القيمة التي سيتلقونها من خدمة معينة، فقد يبقون مع مُوَرِد معروف أو لا يشترون على الإطلاق، يساعد التسعير المدفوع بالفوائد(*) في تقليل حال عدم اليقين من خلال التركيز على هذا الجانب من الخدمة الذي يستفيد منه الزبائن مباشرةً (مما يتطلب من المسوقين البحث عن جوانب الخدمة التي يقدمها الزبائن ولا يقدرونها) . تتطلب هذه الستراتيجية من الشركات توصيل فوائد الخدمة بوضوح حتى يتمكن الزبائن من رؤية العلاقة بين القيمة والتكاليف، ويتضمن السعر الثابت(**) تحديد سعر ثابت قبل تقديم الخدمة حتى لا تكون هناك مفاجآت، وأن هذا النهج ينقل المخاطر من الزبون إلى المُوَرِد في حال أن إنتاج الخدمة يكلف أكثر من المتوقع، ويمكن أن يكون التسعير الثابت أداة تمايز فعالة في الصناعات التي لا يمكن التنبؤ فيها بأسعار الخدمة والمُوَرِدين ضعفاء في التحكم في تكاليفهم.

تحسين العلاقات: بعامة فإن الخصم لكسب أعمال جديدة لا يعد أفضل طريقة لجذب الزبائن الذين سيظلون مخلصين مع مرور الوقت، ونظراً لأن هؤلاء الذين يُجتذبون بأسعار مخفضة يسهل اجتذابهم من خلال العروض المُنافسة، لكن مع ذلك فإن تقديم خصومات عندما يشتري الزبائن خدمتين أو أكثر معاً قد يكون ستراتيجية بناء علاقات قابلة للتطبيق، فكلما زاد عدد الخدمات المختلفة التي يشتريها الزبون من مُوَرِد واحد كلما كانت العلاقة أقرب، يتعرف الطرفان على بعضهما البعض بشكل أفضل ومن غير المريح أن يأخذ هؤلاء الزبائن أعمالهم في مكان آخر.

(*) التسعير المدفوع بفوائد: هو ستراتيجية ربط السعر بهذا الجانب من الخدمة الذي يخلق فوائد مباشرة للزبائن.

(**) التسعير الثابت: هو ستراتيجية تسعير سعر ثابت لخدمة ما قبل التسليم.

قيادة التكلفــة: تعتمد هذه الســتراتيجية على تحقيــق أقل التكاليف في الصناعة، وأن الخدمات منخفضة السعر لها جاذبية خاصة للزبائن الذين لديهم ميزانية مالية ضيقة، وقد تؤدي أيضاً إلى شراء المشــترين بكميات كبيرة، إن إحدى التحديات عند انخفاض الأســعار تتمثل أولاً في إقناع الزبائن بأنه لا ينبغي لهم مســاواة السعر بالنوعية، إذ يجب أن يشعروا أنهم يحصلون أيضاً على قيمة جيدة . إن التحدي الثاني هو ضمــان الحفاظ على التكاليف الاقتصادية منخفضــة بما يكفي لتمكين الشركة من جني الأرباح، ولقد قام البعض من شركات الخدمات ببناء ســتراتيجيتها بأكملها حول كونها قائدة التكلفة(*) التي تمكنها من أن تظل مربحة على الرغم من الأســعار الهائلة. توفر شركة طيران ساوث ويست حالة كلاسيكية من ستراتيجية تسعير منخفضة التكلفة مركزة لا تزال ناجحة للغاية، إذ يعتمد نهج شركة الطيران على ثقافة منخفضة التكلفة يصعب على المتنافســين تقليدها (انظر القصة المعبأة «خطوط ساوث ويست الجوية: شركة منخفضة السعر مع ثقافة منخفضة التكلفة»).

شــركة الخطوط الجوية ساوث ويســت: قائدة الســعر المنخفض مع ثقافة التكلفة المنخفضة

إن شركة الخطوط الجوية ســاوث ويســت هي أكثر خطوط الطيران ربحاً في أمريكا الشــمالية، والتي تؤكد على طرائق النقل من نقطة إلى نقطة داخل الولايات المتحدة وليس لديها خدمات دولية [13]. تتمثل ســتراتيجية ســاوث ويست الولايات المتحدة في السعر المنخفض بدرجة كافية للتنافس مع السفر على السطح بالسيارة أو الحافلة أو القطار بدلاً من التسعير للمنافسة مع شركات الطيران الأخرى، وكلما دخلت ســاوث ويست سوقاً جديدةً فإن الطلب يزداد بشكل كبير مع تحول الأفراد عن وسائل النقل الأخرى، أو البدء في السفر بشكل متكرر أو القيام برحلات لم يسبق لهم القيام بها من قبل.

(*) قائد التكلفة: هي شركة تقوم على أساس ستراتيجية التسعير الخاصة بها لتحقيق أقل التكاليف في صناعتها.

يعد دعم جهود التسويق منخفضة السعر في ساوث ويست بمثابة ستراتيجية تشــغيلية منخفضة التكلفة وثقافة بين موظفي شركة الطيران المتفانين للقيام بكل ما هو ممكن للحفاظ على التكاليف منخفضة، بما في ذلك العمل بشكل مُنتج للغاية. «بفضل الثقافة في شركة الخطوط الجوية ساوث ويست فقد لوحظ في تقرير سنوي صدر مؤخراً قوله: «ليس علينا أن نحفز موظفينا ببرامج لخفض التكاليف؛ بل إنه هو هدفهم كل يوم.“

عن طريق تقليل مقــدار الوقت الذي تقضيه الطائرات عند البوابة، فإن شركة ســاوث ويست تبقيهم في الجو ســاعات أكثر في اليوم، وباستخدام نوع واحــد فقط من الطائرات فإن طائرة بوينغ 737 وفي أســطولها الذي يضم نحو 350 طائرة ، تعمل على تبســيط تشــغيل الشركة وتوفير التكاليف الإضافية . تقدم ســاوث ويست خدمة جُد أساسية (النقل)، ومع عدد قليل من العناصر التكميلية الموجودة في ناقلات خدمة كاملة، لكنها تُدير توقعات الزبائن بحيث لا يفاجأ المســافرون بالعثور على مقاعد مخصصــة ولا وجبات طعام ولا نقل الأمتعة إلى شركات الطيران الأخرى. يُسهم غياب هذه الخدمات التكميلية في تسجيل شركة ساوث ويست كتكلفة أقل لكل ميل من أي شركة نقل أمريكية كبرى، إن شركة ســاوث ويســت هي ذات قيمة من خلال توفير الوقت والمال لزبائنهــا والقيام بعمل رائع في تقديم النقل الجوي الأســاسي بأمان وموثوقية وثبات، ومع موظفين ودودين يقدمون لمسة إنسانية للزبائن.

Source: Southwest Airlines Annual Reports (Dallas, 1996-1999).

التسعير والطلب:

في معظــم الخدمات، هناك علاقة عكســية بين مســتويات الأســعار ومســتويات الطلب، إذ يميل الطلب إلى الانخفاض مع ارتفاع الأســعار، إن هذه الظاهرة لها تداعيات على تخطيط الإيرادات وكذلك على ملء القدرات في الشركات التي تواجه تقلبات واسعة في الطلب مع مرور الزمن.

مرونة السعر:

يصف مفهوم المرونة مدى حساسية الطلب للتغيرات في السعر، وعندما تكون مرونة السعر(*) عند «الوحدة» فإن مبيعات الخدمة ترتفع (أو تنخفض) بالنسبة المئوية نفسها التي تنخفض (أو ترتفع) بها الأسعار، وعندما يكون للتغير البسيط في الأسعار تأثير كبير في المبيعات، يُقال أن الطلب على هذا المُنتَج مرن للسعر. لكن عندما يكون للتغير في السعر تأثير ضئيل، يوصف الطلب بأنه غير مرن، تتمثل إحدى ميزات التسويق عبر الإنترنت في أنه يتيح للشركات فرصة اختبار الأسعار بشكل مستمر لتحديد استجابات الزبائن للتغيرات في الأسعار[14].

غالباً ما يمكن تقسيم الطلب وفقاً لحساسية الزبائن لميزات الأسعار أو الخدمات، وعلى سبيل المثال فإن عدداً قليلاً من المسارح وقاعات الحفلات الموسيقية والملاعب لها سعر دخول واحد وثابت للعروض، وبدلاً من ذلك فإن الأسعار تختلف وفقاً لـ (1) مواقع المقاعد، (2) أوقات الأداء، (3) تكاليف التدريج المتوقعة، و(4) جاذبية الأداء المتوقعة. عند تحديد أسعار الكتل المختلفة من المقاعد وتحديد عدد المقاعد التي يجب تقديمها في داخل كل كتلة أسعار (المعروفة بتوسيع المنزل)، يتعين على مدراء المسرح تقدير الطلب في داخل كل فئة من فئات الأسعار، وقد يؤدي قرار التسعير الضعيف إلى وجود العديد من المقاعد الفارغة في البعض من فئات الأسعار وعمليات البيع الفوري (والزبائن المحبطون) في فئات أخرى.

تحتاج الإدارة أيضاً إلى معرفة تفضيلات رواد المسرح لجدولة العروض، من مثل المتدربين مقابل الأمسيات وعطلات نهاية الأسبوع مقابل أيام الأسبوع وحتى الاختلافات الموسمية، وفي كل حالة يتمثل الهدف في إدارة الطلب مع مرور الزمن لزيادة الحضور أو الإيرادات أو مجموعة من الاثنين معاً (على سبيل المثال، زيادة العائدات إلى الحد الأقصى، مع مراعاة هدف الحد

(*) مرونة السعر: هي المدى الذي يؤدي فيه التغيير في السعر إلى تغيير مماثل في الطلب في الاتجاه المعاكس. (يتم وصف الطلب على أنه «مرونة السعر» عندما يكون للتغيرات في السعر تأثير ضئيل أو معدوم في الطلب).

الأدنى للحضـــور وهو 70% من جميع المقاعد المباعة في كل أداء)، إن الســـبب الوجيه للســـعي لتحقيق عمليات البيع هو تشـــجيع الأفراد على الحجز والدفع مقدماً بدلاً من الانتظار حتى اللحظة الأخيرة عندما يغيرون رأيهم.

ماذا لو تضمن بيان المهمة هدف اجتذاب شرائح أقل ثراءً من مثل الطلاب وكبار السن؟ في من مثل هذه الحالات فإن الإدارة قد ترغب في تخصيص البعض من المقاعد بخصم للأفراد في تلك الشرائح المســـتهدفة، في سياق المسرح فإنه يتم أحياناً معالجة هـــذا الهدف الاجتماعي وذلك من خلال تقديم تذاكر غير مباعة بأسعار مخفضة للغاية في يوم العرض.

إدارة العائدات:

غالباً ما تستخدم مؤسسات الخدمة النسبة المئوية للسعة المباعة كمقياس للكفاءة التشـــغيلية، لكن مع ذلك فإن هذه الأرقام المئوية لا تخبرنا ســـوى القليل عن الربحية النسبية لقاعدة الزبائن، إذ يمكن الحصول على معدلات اســـتخدام عالية على حســـاب التخفيضات الشـــديدة أو حتى على المكشوف المباشر.

ستراتيجيات تســـعير إدارة العائد(*): تعتمد هذه الستراتيجيات على زيادة عائـــد الإيرادات الذي يمكن الحصول عليه من الســـعة المتاحة في أي وقت معين، يمكن لنماذج إدارة العائد الفعالة أن تحسن بشكل كبير ربحية الشركة، فقد أصبحت شركات الطيران والفنادق وشركات تأجير السيارات بخاصة بارعة في تغيير أسعارها اســـتجابةً منها لحساسية أسعار قطاعات السوق المختلفة في أوقات مختلفة من اليوم أو الأســـبوع أو الموسم، يكمن التحدي في الاستيلاء على عدد كافٍ من الزبائن لملء قدرة المنظمة القابلة للتلف دون البيع بأسعار منخفضة للزبائن الذين كانوا على استعداد لدفع المزيد.

كيف تعلم الشركة مســـتوى الطلب الذي تتوقعه بأسعار مختلفة في بيئة السوق حيث تتغير العوامل المؤثرة في الطلب باستمرار؟ إن العديد من الأسواق

(*) ستراتيجية إدارة تسعير العائد: تعتمد على فرض أسعار مختلفة على مستخدمين مختلفين من أجل زيادة عائد الإيرادات الذي يمكن الحصول عليه من السعة المتاحة للشركة في أي وقت محدد.

ديناميكية للغاية، فعلى سبيل المثال يتغير الطلب على سفر رجال الأعمال والسفر استجابةً للمنافسة والظروف الاقتصادية، وعلى الرغم من أن المسافرين من رجال الأعمال قد لا يكونون أقل حساسية لتغيرات الأسعار، إلا أن السياح والمسافرين الآخرين قد يكونوا حساسين للأسعار بحيث يمكن للعروض الترويجية الخاصة التي تشمل أسعار مخفضة للسفر وأسعار غرف الفنادق أن تشجعهم على القيام برحلات لم يكونوا قد قاموا بها لولا ذلك.

مكنت التطورات في البرمجيات وقوة الحوسبة المدراء من استخدام نماذج رياضية معقدة لمعالجة مشاكل إدارة العائد المعقدة، وفي حالة شركة الطيران على سبيل المثال فإن هذه النماذج تدمج قواعد البيانات التاريخية الضخمة حول سفر الركاب السابقين بمعلومات في الوقت الفعلي عن الحجوزات الحالية . يساعد الناتج المحللين على التنبؤ بعدد الركاب الذين يريدون السفر بين مدينتين في أجرة معينة على متن رحلة المغادرة في وقت وتاريخ محددين، تستخدم شركات الطيران تحليل إدارة العائد لتخصيص المقاعد بأسعار مختلفة (المعروفة بإسم دلاء الأسعار(*)) لرحلة معينة بهدف تحسين العائد.

يوضح استخدام دلاء الأسعار مفهوم تخصيص الأسعار - أي فرض رسوم مختلفة على الزبائن المختلفين مقابل المُنتَج نفسه، وفي الواقع فإن الفكرة الأساسية هي بسيطة: اجعل الأفراد يدفعون الأسعار بناءً على القيمة التي يضعونها على المُنتَج. كما يشير سيمون ودولان Simon and Dolan ، «من الواضح أنك لا تستطيع تعليق علامة تقول «ادفع لي ما يستحقه لك» أو« 80 دولاراً إذا كنت تقدره كثيراً ولكن 40 دولاراً فقط إذا لم تفعل». عليك أن تجد طريقة لتقسيم الزبائن من خلال تقييماتهم، بمعنى ما عليك «بناء سياج» بين الزبائن من ذوي القيمة العالية والزبائن من ذوي القيمة المنخفضة بحيث لا يمكن للمشترين «الكبار» الاستفادة من السعر المنخفض»[15] - تتطلب ستراتيجيات إدارة العوائد الناجحة فهم شكل منحنى الطلب والقدرة على ربط حجم ومستويات أسعار «الدلاء» المختلفة بأجزاء قيمة مختلفة (انظر الشكل 8-5).

(*) دلو السعر: هو تخصيص سعة الخدمة (على سبيل المثال المقاعد) للبيع بسعر معين.

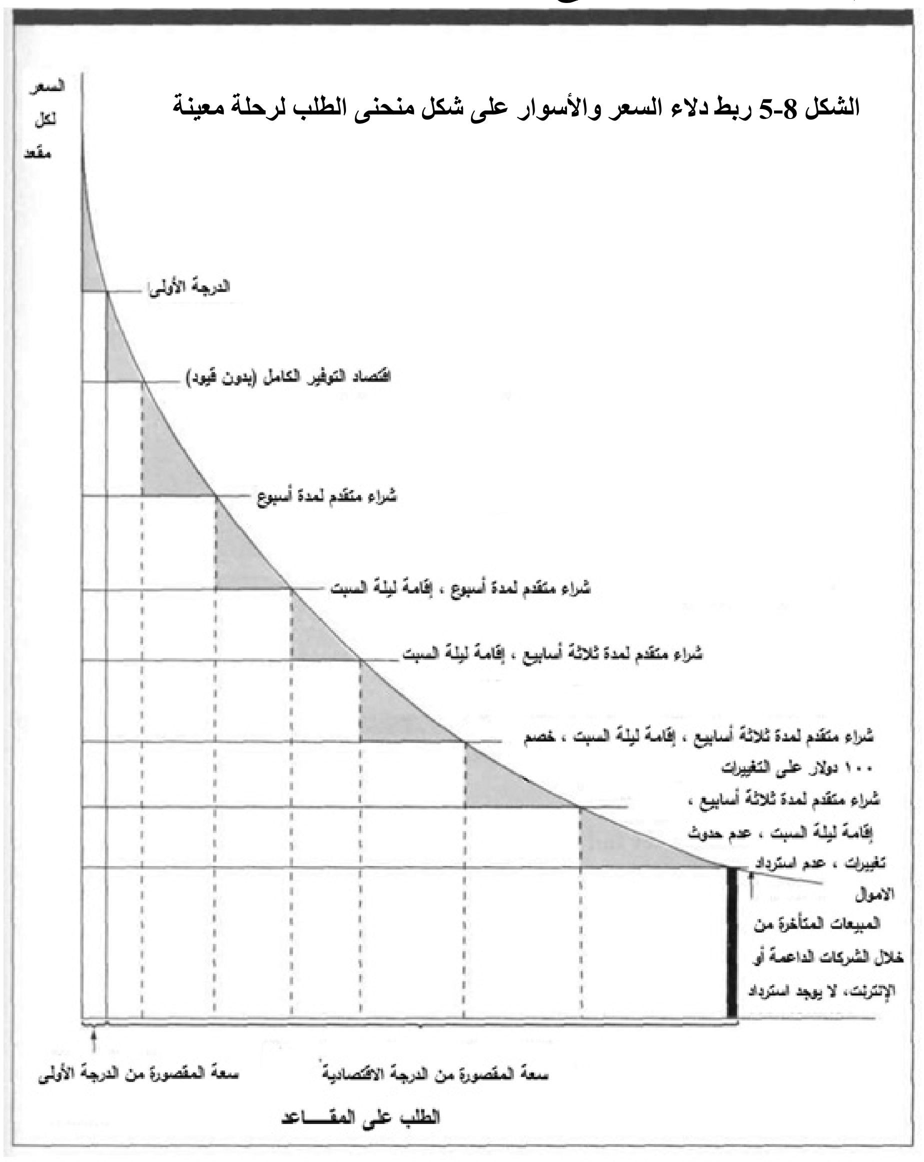
آليـات التسـييج: يجب أن تكون الشركات قـادرة على الفصل أو «قطع السـياج» عن قطاعات القيمة المختلفة بحيث يكون الزبائن الذين تقدم لهم الخدمة ذات القيمـة العالية غير قادرين على شرائها بثمن بخس، ويمكن أن تكون أسوار الأسـعار(*) إما مادية أو غير طبيعية وتتضمن تحديد مؤهلات يجب الوفاء بها من أجل الحصول على مسـتوى معين من الخصم من السـعر الكامل [16]. تشمل الأسوار المادية خصائص يمكن ملاحظتها من الزبون (من مثل الطفل مقابل الكبار) وخصائص الخدمة من مثل فئة السفر أو نوع غرفة الفندق أو تضمين وسـائل راحة معينة بسـعر أعلى (إفطـار مجاني في الفندق وعربة جولف مجانية في ملعب للجولف)، تشمل الأسوار غير المادية عقوبات على إلغـاء أو تغيير حجز غير مكلف، ومتطلبات الشراء المسـبق، أو عضوية المجموعة أو الانتماء، ووقت الاسـتخدام (على سبيل المثال ساعات سعيدة في الحانات قبل السـاعة 8 مساءً، ويجب على المسـافرين البقاء لمدة ليلة السبت للحصول على سعر رخيص لحجز الطيران).

التسعير الذي يقوده الزبون: المزادات و المزايدات

تتمثل إحدى طرائق التسـعير التي جذبت الكثير من الاهتمام مع ظهور الإنترنت في دعوة الزبائن لتقديم عطاءات بالسـعر الذي هم على اسـتعداد لدفعه، يوفر الإنترنت وسـيلة جيدة للمـزادات وذلك نظراً لقدرته على تجميع المشـترين من جميع أنحاء العالم. تقوم شركة دوف بد DoveBid ، وهي شركة مزادات للأصول الرأسـمالية منذ أمد طويل، بإجراء مـزادات أعمال البث عـبر الإنترنت في جميع أنحاء العالم (الشـكل 8-6) . إن مزادات DoveBid's Webcast هي عبارة عن مزادات علنية مفتوحة يتم بثها مباشرة عبر الإنترنت، مما يتيح للمشـترين عن بعد في جميع أنحاء العالـم تقديم عطاءات في الوقت الفعلي ضد مزايدين في الموقع في مزادات مصنع. هذا النوع من المزاد يزيد من عدد مزايدي المزاد وكذلك إنشـاء أقساط سعرية، تعد المزادات التي تستخدم

(*) أسوار المعدل: هي التقنيات لفصل الزبائن بحيث لا تتمكن القطاعات التي تقدم لها الخدمة قيمة عالية من الاستفادة من العروض الأقل سعراً.

السرعة والوصول إلى الإنترنت مفيدة بشـــكل خاص للمشـــترين من الشركات الذين يســـعون للتعرف على بائعي مُنتَجات الخدمة الحساســـة للوقت من مثل الطاقة وقدرة الاتصالات السلكية واللاسلكية والمساحة الإعلانية، ومن ثم تقديم عطاءات تنافسية للمبلغ والنوع الذي يحتاجون إليه[17].



ملاحظة: تشير المناطق المظللة إلى مقدار فائض المستهلك (الهدف من التسعير المقسم هو تقليل ذلك).



الشكل ٨-٦: عادة ما يحدد أعلى مُزايد سعر البيع

يوفر الويب أيضاً العديد من الفرص للمســـتهلكين للمزايدة على أسعار السـلع والخدمات، يســيطر موقع eBay.com (الذي يصف نفسه بأنه «سوق الإنترنت في العالم») على ســوق الولايات المتحدة ولديه خطط للتوسع في جميع أنحاء العالم، ينعكس نهجه الفريد لمساعدة الزبائن الأفراد على البيع لبعضهم البعض في البيان الآتي من صفحته الرئيسة:

أهلا بك! eBay هو أول وأكبر وأفضل مجتمع تجاري على الإنترنت ومن شـخص لآخـر، إنه مكانك للعثور على الأشـياء الـتي تريدها، لبيع الأشـياء التي لديك، وتكوين البعض من الأصدقاء في أثناء وجودك فيه [18].

تباع البعض من الخدمات المالية من خلال المزادات، وبدلاً من الاقتراب من المؤسســـات المالية الفرديـــة للحصول على قرض عقـــاري أو قرض آخر، فإنـــه بإمكان المقترضين إدخـــال متطلباتهم ومواقفهم الشـــخصية على موقع ويب يلتمس تقديم عروض للحصول على القروض المطلوبة. ويســـمح صناع السوق عبر الإنترنت للمشترين بتحديد مقدار استعدادهم للعديد من أنواع الخدمات الأخرى. أقام موقع uBid.com مؤخراً مزاداً لقضاء عطلة لمدة ثمانية أيام في هـــاواي على موقعه، كان أعلى عرض مقبول هو 519 دولار، لكن أنجح مقدمي العروض هم الذين دفعوا 99 دولاراً فقط[19].

وضع استراتيجيات التسعير في الممارسة

على الرغـــم من أن القرار الرئيسي في التســـعير يُنظر إليه عادة على مقدار الرسوم ، إلا أن هناك قرارات مهمة أخرى يتعين اتخاذها. يلخص الجدول 1-8 الأسئلة التي يحتاجها مسوقو الخدمات لطرح أنفسهم عند تصميم ستراتيجية التسعير وتنفيذها.

الجدول 8-1: البعض من قضايا التسعير	
س1: كم يجب أن تكون مشحونة لهذه الخدمة؟	
أ-	ما هي التكاليف التي تحاول المنظمة استردادها؟ هل تحاول المؤسسة تحقيق هامش ربح محدد أو عائد استثمار من خلال بيع هذه الخدمة؟
ب-	ما مدى حساسية الزبائن في الأسعار المختلفة؟
ت-	ما هي الأسعار التي يتقاضاها المنافسون؟
ث-	ما هو سعر الخصم (أسعار الخصم) الذي يجب تقديمه من الأسعار الأساسية؟
ج-	هل تستخدم نقاط التسعير النفسي (على سبيل المثال ، 4.95 دولار مقابل 5.00 دولارات أمريكية) بشكل معتاد؟
س2: ما ينبغي أن يكون أساس التسعير؟	
أ-	تنفيذ مهمة محددة.
ب-	القبول في مرفق الخدمة.
ت-	وحدات الوقت (ساعة ، أسبوع ، شهر ، سنة).

تابع - الجدول 8-1: البعض من قضايا التسعير

ث-	نسبة العمولة على قيمة المعاملة.
ج-	الموارد المادية المستهلكة.
ح-	تغطية المسافة الجغرافية.
خ-	الوزن أو حجم الكائن المخدوم.
د-	هل يجب إصدار فاتورة لكل عنصر خدمة بشكل مستقل؟
ذ-	هل يجب فرض سعر واحد على الحزمة المجمعة؟
س3- من الذي يجب عليه تحصيل المدفوعات؟	
أ-	المنظمة التي تقدم الخدمة.
ب-	وسيط متخصص (وكيل السفر أو التذاكر، البنك، تاجر التجزئة، إلخ).
ت-	كيف يجب تعويض الوسيط عن هذا العمل - رسم موحد أو نسبة عمولة؟
س4- أين يجب أن يتم الدفع؟	
أ-	الموقع الذي يتم تقديم الخدمة فيه.
ب-	منفذ بيع بالتجزئة مناسب أو وسيط مالي (على سبيل المثال، البنك).
ت-	منزل المشتري (عن طريق البريد أو الهاتف).
س5- متى يجب أن يتم الدفع؟	
أ-	قبل أو بعد تقديم الخدمة.
ب-	في أي وقت من اليوم.
ت-	في أي أيام الأسبوع.
س6- كيف يجب أن يتم الدفع؟	
أ-	النقدية (التغيير الدقيق أم لا؟(.
ب-	الرمز (أين يمكن شراؤها؟).
ت-	بطاقة القيمة المخزنة.
ث-	تحقق (كيفية التحقق؟).
ج-	تحويل الأموال الإلكتروني.
ح-	بطاقة شحن (ائتمان أو خصم).

خ-	حساب الائتمان مع مزود الخدمة.
د-	قسائم.
ذ-	دفع الطرف الثالث (مثل شركة التأمين أو الوكالة الحكومية)؟
س7-	**كيف يجب توصيل الأسعار إلى السوق المستهدف؟**
أ-	من خلال أي وسيلة اتصال؟ (الإعلان ، لافتات ، العرض الإلكتروني ، موظفي المبيعات ، موظفي خدمة الزبائن).
ب-	ما محتوى الرسالة (ما مدى التركيز الذي يجب التركيز عليه على السعر).

كم لتوجيه الاتهام؟

تعد القرارات الواقعية المتعلقة بالتسعير حاسمة بالنسبة إلى القدرة على الايفاء بالديون المالية، ويقدم نموذج التسعير ثلاثي القوائم (الشكل 4-8) نقطة انطلاق مفيدة، إذ تبدأ المهمة بتحديد التكاليف المالية ذات الصلة التي تحدد سعر «الحد الأدنى» ذي الصلة، والخطوة الثانية هي تحديد سعر «السقف» لقطاعات السوق المحددة، يتضمن ذلك تقييم حساسية السوق للأسعار المختلفة، مما يعكس القيمة الإجمالية للخدمة للزبائن المحتملين وقدرتهم على الدفع . توفر الأسعار التنافسية مدخلات ثالثة، فكلما زاد عدد البدائل المماثلة زاد الضغط للحفاظ على الأسعار عند المنافسة أو أقل منها، ويكون الموقف صعباً بخاصة عندما يختار البعض من المنافسين المنافسة على أساس السعر المنخفض ويقترن هذا بستراتيجية تشغيل مصممة لتحقيق تكاليف منخفضة كما تفعل خطوط ساوث ويست الجوية.

كلما اتسعت الفجوة بين أسعار الأرضية والسقف كلما زادت مساحة المناورة، فإذا كان سعر السقف أقل من سعر الأرض فإن المدير لديه العديد من الخيارات، يتمثل أحد البدائل في إدراك أن الخدمة غير تنافسية وفي هذه الحالة يجب إيقافها، والبديل الآخر هو تعديله بطرق تفرقه عن المنافسة وإضافة قيمة للزبائن المحتملين، وهذا ما يجعله قادراً على المنافسة بسعر أعلى [20].

أخيراً فإنه يجب تحديد رقم محدد للسعر الذي سيُطلب من الزبائن سداده، هل يجب أن يكون سعر الشركة بالأرقام الدائرية أو يحاول خلق انطباع بأن الأسعار أقل قليلاً مما هي عليه بالفعل؟ فإذا ما حدد المنافسون أسعاراً من مثل 4.95 دولار أو 19.95 دولار، فإن دفع 5.00 دولارات أو 20.00 دولاراً قد يجعل الشركة تبدو غير قادرة على المنافسة. لكن مع ذلك فإن معظم الخدمات (باستثناء شركات تأجير السيارات والفنادق) تميل إلى تجنب الأسعار الفردية، ربما لأن ستراتيجية التسعير هذه غالباً ما ترتبط بخصم أو صورة منخفضة الجودة [21].

تتعلق المشكلة الأخلاقية بممارسة الترويج لسعر يستبعد الضرائب ورسوم الخدمات وغيرها من الإضافات، إن هذا النهج هو نهج مضلل إذا كان الزبائن يتوقعون أن يكون السعر المعروض شاملاً، إذ يحتاج المدراء أيضاً إلى إدراك أن التغييرات في سياسة التسعير تؤدي في بعض الأحيان إلى معارضة المستهلك، فعلى سبيل المثال أحدثت رسوم أجهزة الصراف الآلي الجديدة شكاوى عديدة حول «ارتفاع الأسعار» (انظر الإطار المعنون احتجاج المستهلكون على الرسوم الإضافية لأجهزة الصراف الآلي).

ما الذي يجب أن يكون أساس التسعير؟

لتحديد السعر فإنه يتوجب على المدراء تحديد وحدة استهلاك الخدمة، هل يجب أن يعتمد ذلك على إكمال مهمة خدمة معينة من مثل إصلاح قطعة من المعدات أو تنظيف سترة jacket أو قص شعر الزبون؟ هل ينبغي أن يعتمد على القبول في أداء الخدمة من مثل برنامج تعليمي أو فيلم أو حفل موسيقي أو حدث رياضي؟ هل يجب أن يكون ذلك بناءً على الوقت، كما هو الحال في استخدام ساعة من وقت المحامي، أو شغل غرفة في فندق لليلة واحدة، أو استئجار سيارة لمدة أسبوع؟ هل يجب أن تكون مرتبطة بالقيمة كما هو عليه الحال عندما تقوم شركة التأمين بجعل أقساطها تعكس مقدار التغطية المقدمة، أو يأخذ سمسار عقارات عمولة مئوية على سعر البيع للمنزل؟ يرتبط البعض من أسعار الخدمات باستهلاك الموارد المادية من مثل الطعام أو الماء أو

الغاز الطبيعي. فبدلاً من فرض رسوم على الزبائن كل ساعة لاحتلالهم طاولات وكراسي، وضعت المطاعم علامة كبيرة على المواد الغذائية والمشروبات المستهلكة، تعكس أسعار المكالمات الهاتفية البعيدة المدى مزيجاً من معدلات المسافة والوقت، وعادةً ما يتم فرض رسوم على شركات النقل عن بُعد، إذ تستخدم شركات الشحن مزيجاً من الوزن أو الحجم المكعب والمسافة لضبط أسعارها، تشتمل ستراتيجية التسعير المباشرة الأخرى على فرض سعر ثابت من مثل الرسوم البريدية للرسائل المحلية التي تقل عن وزن معين أو معدل المنطقة للحزم التي تجمع المسافات الجغرافية في مجموعات واسعة، تتمتع هذه السياسات بميزة الاتساق لكنها تتجاهل قوة السوق النسبية على طرق مختلفة.

تجميع الأسعار: توحِّد العديد من الخدمات مُنتَجاً أساسياً مع العديد من الخدمات الإضافية، من مثل سفينة الرحلات البحرية إذ تشتمل التعريفة على الوجبات وخدمة البار، هل يجب تسعير حزم الخدمات هذه ككل (يشار إليها باسم «حزمة») ، أم يجب تسعير كل عنصر على حدة؟ فإذا كان الأفراد يفضلون تجنب إجراء العديد من المدفوعات الصغيرة، فقد يكون من الأفضل تجميع أسعارها(*) - ومن المؤكد أنه من الأسهل إدارتها، لكن مع ذلك إذا لم يكره الزبائن فرض رسوم على عناصر المُنتَج التي لا يستخدمونها، فقد يكون التسعير المفصل هو الأفضل. تقدم الأسعار المجمعة إيراداً مضموناً من كل زبون مع إعطاء المستخدمين فكرة واضحة مسبقاً عن مقدار الفاتورة، وعلى النقيض من ذلك فإن التسعير غير المفصل يوفر للزبائن مرونة، إذ تقدم البعض من الشركات مجموعة من الخيارات، على سبيل المثال يمكن لمشتركي الهاتف المحمول الاختيار من بين العديد من خيارات الخدمة، خيار واحد ينطوي على دفع رسوم شهرية صغيرة لخدمة أساسية ثم إضافية لكل مكالمة، وخيار بديل آخر هو دفع سعر ثابت أعلى في مقابل عدة مئات من الوحدات الزمنية للاتصال، إذ يوجد في الجزء العلوي من جدول التسعير الخيار الذي يوفر لمستخدمي الأعمال إمكانية وصول غير محدودة للمكالمات بعيدة المدى عبر منطقة محددة.

(*) تجميع السعر: هو ممارسة شحن السعر الأساس للخدمة الأساسية بالإضافة إلى الرسوم الإضافية للعناصر التكميلية الاختيارية

الخصم: لجذب انتباه المشـــترين المحتملين أو لزيادة المبيعات خلال فترة انخفاض الطلـــب فإن الشركات قد تخفض من أســـعارها، وغالباً ما تنشر هذا التخفيض في الأسعار باستخدام كوبونات أو حملة إعلانية، وغالباً ما يستخدم مسوقو خدمات الاشـــتراك من مثل التلفزيون الكيبلي أو خدمة الإنترنت أو خدمة الهاتف الخلوي أو بطاقات الائتمان ســـتراتيجية لتقديم الخدمة بسعر مخفض (أو حتى مجاناً) لفترة تمهيدية، وهناك مخاطر لســـتراتيجية الخصم(*)إذ أنها تخفف من مســـاهمة كل عملية بيع ، وقد تجـــذب الزبائن الذين يكون ولاءهم الوحيد للشركة التي يمكنها تقديم أقل ســـعر في الصفقة التالية، وقد تقدم صفقة للزبائن الذين كانوا على اســـتعداد لدفـــع المزيد . لكن مع ذلك فإنه يمكن لخصم الأســـعار الانتقائي الموجه إلى قطاعات معينة من السوق أن يساعد في ملء القدرة التي من شأنها أن تظل غير مستخدمة، ويتم استخدام تخفيضات الحجم أحياناً لتعزيز ولاء الزبائـــن من الشركات الكبيرة الذين قد يميلون إلى توزيع مشـــترياتهم بين العديد من المُوَرِدين المختلفين، إن مكافأة الزبائن الأصغر من خلال تقديم خصم لهم في بعض الأحيان من الشراء التالي قد يؤدي أيضاً إلى بناء الولاء.

من يجب عليه تحصيل المدفوعات؟

في بعض الأحيان تختار الشركات تفويض تقديم خدمات إضافية من مثل الفوترة إلى وسيط على الرغم من أن المُوَرِد الأصلي يدفع عمولة، إلا أن استخدام طرف ثالث قد يكون أرخص وأكثر كفاءة من أداء تلك المهام بنفسها. يشمل الوسطاء شائعي الاســـتخدام وكلاء الســـفر الذين يقومون بحجوزات الفنادق والنقـــل، ووكلاء التذاكر الذين يبيعون مقاعد للمســـارح وقاعات الحفلات الموسيقية والملاعب الرياضية، وتجار التجزئة الذين يبيعون خدمات تتراوح ما بين بطاقات الهاتف المدفوعة مسبقاً وإصلاح المنازل والمعدات.

(*) الخصم: هو ستراتيجية لتخفيض سعر عنصر بشكل أقل من المستوى الطبيعي.

أين يجب أن يتم الدفع؟

يتـــم جمع المدفوعات مقابل العديد من الخدمـــات في مرفق الخدمة قبل تقديم الخدمة أو بعدها مباشرة، وعندما يقوم المســـتهلكون بشراء خدمة قبل اســـتخدامها بوقت طويل، فإن هناك فوائد واضحة لاستخدام الوسطاء الذين يقعون في مكان أكثر ملاءمة، أو الســـماح بالدفع عن طريق البريد. (المطارات والمســـارح والملاعب هي على ســـبيل المثال غالباً ما تقع على مسافة من المكان الذي يعيـــش فيه الزبائن المحتملون أو يعملون.)، والآن يقبل عدد متزايد من مزودي الخدمة بطاقات الائتمان للحجوزات الهاتفية والمبيعات عبر الإنترنت.

قد تؤثر البســـاطة والسرعة التي يتم بها الدفع في تصورات الزبون بشـــأن نوعية الخدمة الإجمالية، ومن ثم فإنه ينبغي لشركات الخدمات أن تولي اهتماماً خاصاً لتوفير إجراءات تحصيل المدفوعات التي تتســـم بالكفاءة والفعالية من منظور الزبائن والشركات على حد ســـواء، وقد تشـــجع طرائق الدفع المصممة بشكل سيء سلوكيات الزبائن السيئين من مثل الدفعات المتأخرة أو ما هو أسوأ المتمثل بعدم الدفع على الإطلاق، فعلى سبيل المثال إن أحد السائقين أخبر أحد الصحفيين بأنه يرفض دفع رسوم التأمين على رسوم المرور الآلية في نيوجيرسي «من حيث المبدأ، وذلك لأن أماكن وقوف الســـيارات مصممة بشـــكل سيئ وتهيج - فالدولة أقامت نظاماً سيئاً للغاية وأنه يجب عليك إساءة استخدامه .

متى يجب أن يتم الدفع؟

هناك خياران أساســـيان هما مطالبة الزبائن بالدفع مقدماً (على ســـبيل المثال، رسوم قبول أو تذكرة طيران أو طوابع بريدية)، أو إصدار فاتورة لهم عند الانتهـــاء من تقديم الخدمة (من مثل فواتير المطاعم ورســـوم الإصلاح)، وفي بعض الأحيان قد يطلب مُقدم الخدمة دفعـــاً أولياً مقدماً قبل تقديم الخدمة مع استحقاق الرصيد لاحقاً (على سبيل المثال الاستشارات الإدارية) . إن هذا النهج جُد شـــائع أيضاً في وظائف الإصلاح والصيانة الباهظة الثمن، وبخاصة عندما تكون الشركة جُد صغـــيرة الأعمال وذات رأس المال محدود فيتوجب عليها شراء المواد مســـبقاً، إن مطالبة الزبائن بالدفع مقدماً يعني أن المشتري

يدفع قبل استلام الفوائد، لكن الدفع المسبق قد يكون مفيداً للزبون وكذلك للمُزود، إذ يوفر الدفع المسبق الوقت والجهد لا سيما مع الخدمات التي يتم شراؤها بشكل متكرر.

كيف يجب أن يتم الدفع؟

يجب أن تقرر شركات الخدمات أنواع المدفوعات التي تقبلها، وعلى الرغم من أن النقد هو وسيلة دفع بسيطة إلا أنه يثير مشاكل أمنية وغير مناسب دائماً للزبائن (خاصة بالنسبة للمشتريات الكبيرة)، وتعتبر الشيكات ملائمة للزبائن لكن على البائعين تطوير الضوابط لإعاقة الدفع غير الصحيح، إن رسوم الشيكات المرتجعة من 15 إلى 20 دولار هي ليست شائعة في متاجر البيع بالتجزئة.

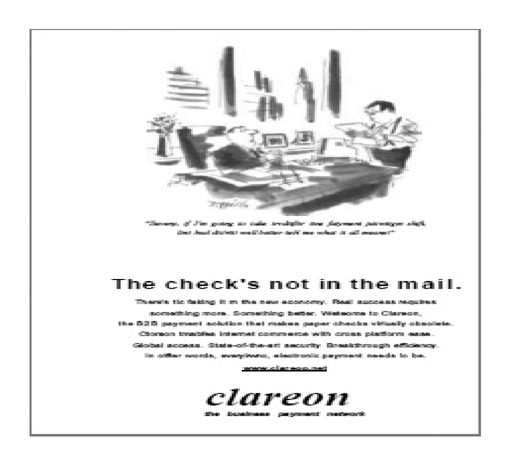
تُعد بطاقات الائتمان مريحة وتتمتع بميزة قبولها في جميع أنحاء العالم وبغض النظر عن العملة، إن الشركات التي ترفض قبول هذه البطاقات تجد نفسها في وضع غير مؤاتٍ تنافسياً، وتعمل بطاقات الدفع المسبق على تبسيط عملية الدفع مقابل الخدمات من مثل رسوم الطرق والجسور أو المكالمات الهاتفية، ولقد قدم مُزَوِد خدمة الإنترنت وورلد أنلاين World Online نوعاً جديداً من بطاقات الدفع المسبق في المملكة المتحدة التي تعمل على طراز الدفع المسبق الشائعة في صناعة الهواتف المحمولة . يشتري المستهلكون البريطانيون البطاقات من تجار التجزئة المحليين، ثم يستخدمون رقم PIN الموجود على لوحة مسحوبة على ظهر البطاقة لفتح حساب لدى وورلد أنلاين، وأن هذه البطاقات تستهدف بشكل أساسي المراهقين، لكن يتم تسويقها أيضاً إلى 50% من البالغين البريطانيين الذين لا يحملون بطاقات ائتمان، وتخطط وورلد أنلاين لطرح الخدمة عبر بقية البلدان الأوروبية[23].

تخزن البطاقات الذكية القيمة في رقاقة مدمجة داخل البطاقة، ولقبول الدفع في هذا النموذج فإنه يتوجب على شركات الخدمات أولاً تثبيت قارئات

البطاقات، وأن خيـــار الدفع المتطور هذا يتطلـــب شراكات بين البنوك وتجار التجزئـــة وشركات الهاتف، وبالعمـــل معاً فإنه بإمكان هـــؤلاء الشركاء توفير بطاقة ذكية تعمل بمثابة «محفظـــة إلكترونية»، مما يتيح للزبائن تنزيل الأموال الرقمية إلى بطاقاتهم من حســـاباتهم المصرفية من أجهـــزة الصراف الآلي أو عبر الهاتف وذلك باســـتخدام قـــارئ بطاقة خـــاص. إن أحدث الابتكارات هي قارئات البطاقات التي يمكن إرفاقها بجهاز كمبيوتر صاحب الحســـاب، وكطالب جامعي فإنه قد يكون لديك تجربة شـــخصية مع طريقة الدفع هذه، ونظراً لأن العديد من الجامعات تزود الطلاب ببطاقات ذكية مخصصة يمكن استخدامها لشراء المشروبات من آلات البيع وعمل نسخ ودفع غرامات مقابل الإرجاع المتأخر لكتب المكتبة، والعديد من المقاصد الأخرى.

تتضمن إجـــراءات الدفع الأخرى توجيه الفاتورة إلى جهة خارجية للدفع واستخدام القســـائم كملاحق للنقد (أو بدلاً منه)، إذ تقوم شركات التأمين في كثير من الأحيان بتعيين المرائب (الكراجات) المعتمدة لفحص ســـيارات الزبائن وإصلاحها عند تورطهم في الحوادث، ولجعل الحياة أســـهل بالنســـبة للزبون فإن المرآب يرســـل فواتير العمل المنجـــز إلى شركة التأمين مباشرة. وهذا يوفر للزبـــون جهد الدفع شـــخصياً ورفع الدعوى وانتظار الســـداد، ويتم تقديم القســـائم في بعض الأحيان من قبل وكالات الخدمة الاجتماعية للمســـنين أو من ذوي الدخل المنخفض، وتحقق هذه السياســـة فوائد الخصم نفســـها ولكنها تتجنب الحاجة إلى الإعلان عن أسعار مختلفة أو تتطلب من الصرافين التحقق من الأهلية.

يقـــدم معظم الموردين في بيئة الأعمال التجارية حســـابات ائتمانية تدفع شهرياً، مما يولد علاقات عضوية مع الزبائن، وغالباً ما يتم الدفع عبر الإنترنت من خلال شركات خارجية من مثل شركة كلاريون Clareon التي تتخصص في إدارة المعاملات الإلكترونية بين الزبائن والبائعين (الشكل 8-7).



الشكل 8-7: تقدم شركة كلاريون خدمات الدفع B2B المستندة إلى الإنترنت

توصيل الأسعار إلى الأسواق المستهدفة:

تتمثل المهمة الأخيرة في تحديد أفضل طريقة يمكن بها توصيل سياسات التسعير الخاصة بالمؤسسة إلى الأسواق المستهدفة، إذ يحتاج الأفراد إلى معرفة سعر البعض من عروض المُنتَجات قبل الشراء، وقد يحتاجون أيضاً إلى معرفة كيف وأين ومتى يتم دفع هذا السعر، وأنه يتوجب تقديم هذه المعلومات بطرائق واضحة لا لبس فيها، حتى لا يشعر الزبائن بالخداع . يجب أن يقرر المدراء ما إذا كان سـيتم تضمين أو عدم تضمين معلومات حول التسعير في الإعلانات الخاصة بالخدمة أو موقع الشركة على الويب، ويرتبط الإعلان أحياناً بالسـعر للمُنتَجات المنافسـة أو بطرائق بديلة لإنفاق المال، ويتوقع الزبائن أن يكون مندوبو المبيعـات ومقدمو الخدمة قادرين على تقديم ردود سريعة ودقيقة على استفسارات حول التسـعير والدفع والائتمان، وأن اللافتات الجيدة في نقاط البيـع بالتجزئة توفر على الموظفـين من الاضطرار إلى الإجابة عن الأسـئلة الأساسية المتعلقة بالأسعار.

أخيراً عندما يتم تقديم السـعر في شـكل فاتورة مفصلة، فإنه يجب على المسـوقين التأكد من أنهـا دقيقة وواضحة، إن فواتير المستشـفيات التي قد تمتد إلى صفحات عدة وتحتـوي على عشرات من العناصر كانت قد تعرضت لانتقادات كثيرة بسبب عدم الدقة [24].

إن فواتـــير الهاتف هي الأخرى كانت مربكـــة، وغالباً ما كانت تُطبع على أوراق صغيرة ومكتظـــة بلغة فنية، وكان من الصعب تحديد كيفية حســـاب إجمالي الرســـوم المستحقة، لكن العديد من الشركات عملت على تطوير صيغ جديدة أكثر وضوحاً يسهل على المستهلكين تفسيرها.

احتجاج المستهلكون على الرسوم الإضافية لأجهزة الصراف الآلي:

إن معظم البنوك تفرض رسوماً إضافية على زبائنها عند استخدامهم أجهزة الصراف الآلي «الأجنبية» (أي، أحد البنوك التابعة لبنك آخر)، إن هذه الرسوم الإضافية تكون على رأس أي رسوم خدمة لنشاط الحساب التي قد تصل إلى 1.25 دولار لكل معاملة إذا انخفض الرصيد عن مســـتوى معين، لقد تم تطبيق هذه الرسوم الإضافية التي كانت مبدئياً 1.00 دولار لأول مرة في عام 1996 بعد ضغوط مكثفة من قبل البنوك لإقناع أكبر شـــبكتي صراف آلي(« Visa Plus» و «Cirrus» من MasterCard) بســـحب الحظر المفروض على الرسوم الإضافية . جادلت البنوك بنجاح بأن السماح برسوم إضافية من شأنه أن يشجع على وضع أجهزة الـــصراف الآلي في أماكن مفيدة، ولكنهـــا في متناول اليد إذ يكون حجم التـــداول أقل، وبحلول عام 1999 كانت نســـبة 90% مـــن جميع البنوك الإضافية في المتوسط بمعدل 1.35 دولار، بالإضافة إلى ذلك فقد فرضت جميع أجهزة الصراف الآلي المملوكة ملكية مستقلة رسوماً بمتوسط 1.59 دولار لكل معاملة، وكانت النتيجة اتهامات من جانب مجموعات المســـتهلكين لارتفاع الأســـعار مما أدى إلى ضغوط سياســـية متزايدة في الولايات المتحدة للحد من الرســـوم الإضافية أو حتى حظرها. ولقد استجابت البنوك بالمزاعم القائلة بأن إتاحة أجهزة الصراف الآلي لغير الزبائن هي خدمة تقدم قيمة وأن الأفراد كانوا مســـتعدين بشكل واضح للدفع مقابل هذه الراحة، لكن مع ذلك فقد أظهرت البيانات أن استخدام أجهزة الصراف الآلي بلغ ذروته في أواخر عام 1999 فقد اســـتخدم المزيد من الأفراد بطاقات الخصـــم الخاصة بهم للحصول على النقد عند الشراء في متاجر البقالة التي لا تفرض رسوماً في العادة.

يبـــدو أن الفائزين الكبار من الرســـوم الإضافية هـــم عشرات الشركات الصغيرة التي تقوم بتركيب أجهزة الصراف الآلي غير المكلفة وتوصيلها بشبكة وطنية، تفرض أجهزة الصراف الآلي غير المصرفية هذه رســـماً إضافياً مزدوجاً: أولاً رسوم + 1 دولار لاستخدام ماكينة الصراف الآلي «الأجنبية» بالإضافة إلى رســـوم إضافية قد تصل إلى 3 دولارات لســـحب نقدي بسيط، ومما زاد الطين بلة هو أنه غالباً ما تفشـــل أجهزة الصراف الآلي غير المصرفية في الكشف عن الرســـوم الإضافية، إن أول ما يعرفه المستخدمون عن ذلك هو عندما يجدونها مستحقة الدفع لحساباتهم المصرفية.

على الرغـــم من هذه العيوب فإن العديد مـــن أصحاب الشركات الصغيرة يوافق على النهج غير المـــصرفي في القيام بالأعمال، وعندما لم يســـتطع مالك متجر صغير إقناع أحد البنـــوك بوضع جهاز صراف آلي في متجره ، فإنه يقوم بإســـتئجار آلة من شركة مقابل نحو 300 دولار في الشهر. يدفع المستخدمون تكلفة إضافية بقيمة 1.50 دولار لـــكل معاملة ، منها 0.80 دولار تذهب إلى مالك المتجر الصغير، ويدعي أنه بفضل الجهاز يجذب متجره المزيد من الزبائن ويبيع المزيد من البضائع، مما يجعله يحقق ربحاً يصل إلى 50 دولاراً في الشـــهر بعد دفع رسوم التأجير.

Sources: D. Foust, S, Browden, andG. Smith, “Mad as Hell at the Cash Machine,” Business Week, 1 5 September 1997, 124; “High ATM Fees, Low Profiles,” Wall Street Journal A December 1997, BT, Mike McNamee, “Why ATM Outrage Is So .Misplaced,” Business Week, 29 November 1999

اســـتنتاج :

يدفع الزبائن مقابل استخدام خدمة أكثر من سعر الشراء المحدد من قبل المُوَرِد، قد تشـــمل النفقات الإضافية التكاليف الماليـــة ذات الصلة (من مثل السفر إلى موقع الخدمة) والنفقات الزمنية والأعباء النفسية والحسية والجهد البـــدني . غالباً ما يكون الزبائن على اســـتعداد لدفع ســـعراً أعلى عند تقليل

المصروفات غير المالية إلى الحد الأدنى، وذلك نظراً لأن قيمة الخدمة تعكس الفوائد التي توفرها للزبون مطروحاً منها جميع التكاليف المرتبطة بها.

يجب أن تعالج ستراتيجية التسعير القضية المركزية المتعلقة بالسعر المطلوب فرضه على وحدة خدمة معينة في وقت معين، وبغض النظر عن كيفية تحديد هذه الوحدة فإنه من الضروري أن يعكس السعر النقدي الذي تم تحصيله معرفة التكاليف الثابتة والمتغيرة لمزود الخدمة، وسياسات أسعار المنافس وقيمة الخدمة للزبون.

دراسة الأسئلة والتمارين :

1 - هل من الصعب تنفيذ ستراتيجية التسعير في البعض من صناعات الخدمات أكثر من غيرها؟ إذا كان الأمر كذلك فلماذا؟ يجب أن تكون الاجابة محددة مع إعطاء أمثلة.

2 - من بين النفقات غير المالية المختلفة التي يتحملها الزبائن، أي منها من المحتمل أن تكون الأكثر أهمية في المواقف التي تشمل: (أ) الخدمات المصرفية التقليدية للأفراد، (ب) الخدمات المصرفية المنزلية، (ج) الذهاب إلى السينما، (د) أخذ سيارة أجرة في مدينة غير مألوفة، (هـ) الجراحة؟

3 - لماذا يعتبر التسعير القائم على التكلفة (من حيث صلته بالتكاليف المالية) مشكلة خاصة في صناعات الخدمات؟

4 - ما هي الطرائق التي يعمل بها التسعير القائم على المنافسة لصالح العديد من مقدمي الخدمات؟ وفي أي ظروف لا يعمل؟

5 - شرح مفهوم إدارة العائد في إعداد الخدمة، كيف يمكن تطبيقها على (أ) شركة محترفة (من مثل الاستشارات) ؛ (ب) مطعم ؛ (ت) ملعب للجولف؟

6 - تحديد ثلاثة جوانب من ستراتيجية التسعير التي قد تثير الاعتبارات الأخلاقية. في كل حالة، كيف يجب منع من مثل هذه الانتهاكات؟

7 - من منظور الزبون، ما الذي يحدد القيمة في الخدمات الآتية: (أ) ملهى ليلي، (ب) صالون لتصفيف الشعر، (ت) شركة قانونية متخصصة في قانون العمل والضرائب؟

8 - اختر مؤسسة خدمة واستكشف سياسات وأساليب التسعير الخاصة بها، وفي أي جوانب يتشابهون أو يختلفون عما تم مناقشته في هذا الفصل؟

9 - راجع الفواتير الأخيرة التي تلقيتها من شركات الخدمات، ثم قَيِم كل واحد وفقاً للمعايير الآتية: (أ) المظهر العام ووضوح العرض، (ب) شروط الدفع المفهومة بسهولة، (ت) تجنب المصطلحات والتعاريف المربكة، (ث) المستوى المناسب من التفاصيل، (ج) الاتهامات غير المتوقعة («الخفية»)، (ح) الدقة، (خ) سهولة الوصول إلى خدمة الزبائن في حالة حدوث مشاكل أو نزاعات.

Endnotes :

1. Thomas Eisenmann and Jon K. Rust, “Priceline WebHouse Club,” Journal of Interactive Marketing 14, no. 4 (Autumn 2000): 47-72; Jeff Fischer, “Priceline as Rule Breaker,”www.fool.com, 26 September 2000; Pamela L. Moore, “Will Priceline Need a Lifeline?’” Business Week, 24 October 2000; “Priceline Says Fixing Customer Service Problems,” Reuters News Service (reuters.com), 20 December 2000; and the priceline.com and marketingguide.com Web sites, December 2000.

2. Paul J. Kraus, “Pricing the Service Offering,” in Teresa A. Schwartz and Dawn Iacobucci, Handbook of Service Marketing and Management (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 191-200.

3. Leonard L. Berry and Manjit S.Yadav, “Capture and Communicate Value in the Pricing of Services,” Sloan Management Review 37 (Summer 1996): 41-51.

4. Richard W. Olshavsky, Andrew B. Aylesworth and DeAnna S. Kempf, “The Price-Choice Relationship: A Contingent Processing Approach,”_/owm<3/ of Business Research 33(1995):207-218.

5. “Cellular without the Static,” Consumer Reports, February 2001, 12—18.

6. Valarie A. Zeithaml, “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence,” Journal of Marketing 52 fjuly 1988): 2—21.

7. Adrian Slywotzky and David Morrison, “Off the Grid,” The Industry Standard, 23 October 2000, 204—209. See also Jane Tanner, “Everyday Plastic Spun into Gold,” nytimes.com, 17 September 2000.

8. H.T.Johnson and Robert S. Kaplan, Relevance Lost:The Rise and Fall of Management Accounting (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1987).

9. Antonella Card and Antonella Cugini, “Profitability and Customer Satisfaction in

Services: An Integrated Perspective between Marketing and Cost Management Analysis,” International Journal of Service Industry Management 10, no. 2 (1999): 132-156.

10. Robin Cooper and Robert S. Kaplan, “Profit Priorities from Activity-Based Costing,” Harvard Business Review, May-June 1991.

11. Hermann Simon, “Pricing Opportunities and How to Exploit Them,” Sloan Management Review 33 (Winter 1992): 71-84.

12. Frederick F Reichheld, The Loyalty Effect (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 82-84.

13. Christopher Lovelock, Product Plus (NewYork: McGraw-Hill, 1994), Chapter 6;

Southwest Airlines, *1995* Annual Report (Dallas,Texas, 1996), 8.

14. Wilter Baker, Mike Marn, and Craig Zawada, “Price Smarter on the Net,” Harvard Business Review, 79, February 2001, 122—127.

15. Hermann Simon and Robert J. Dolan, “Price Customization,” Marketing Management (Fall 1998): 11-17.

16. Sheryl E. Kimes and Richard B. Chase, “The Strategic Levers of Yield Management,” Journal of Service Research 1, no. 2 (November 1998): 156-166.

17. Amy E. Cortese and Marcia Stepanek, “Good-bye to Fixed Pricing?” Business Week, 4 May 1999,71-84.

18. From the eBay Web site, www.eBay.com, December 2000.

19. From the uBid Web site, www.uBid.com, December 2000.

20. Cristopher C. Eugster, Jatin N. Kakkar, and Eric V Roegner, “Bringing Discipline to Pricing,” The McKinsey Quarterly no. 1 (2000): 132-139.

21. K. Douglas Hoffman, Lou W.Turley, and Scott W Kelley, “Pricing Retail Services,”Journal of Business Research, forthcoming 2001.

22. “The Cheater Principle,” The Wall Street Journal, 25 August 2000, Wl.

23. Wendy McAuliffe, “Pre-paid ‘Credit’ Card for the Web,” from the zdnet.co.uk/news/2000 site, 4 September 2000.

24. See, for example, Anita Sharpe, “The Operation Was a Success; The Bill Was Quite a Mess,” Wall Street Journal, 17 September 1997, 1.

الفَصْلُ التَّاسِعُ

الترويـــــج و التعليـــم

شركات التأمين على شركات تأجير السيارات ، وكذلك على الزبائن

على الرغم من أن معظم الأفراد ربما يفكرون في السفر لقضاء العطلات عندما يتبـادر إلى أذهانهم شركة تأجير السـيارات، فإن جـذور الشركة في الساحة التجارية هي بين رجال الأعمال[1] إن المؤسس جاك تايلر Jack Taylor بدأ شركته كخدمة تأجير السـيارات في عام 1957 خارج محل كاديلاك حيث كان يعمـل، لكن العمل لم ينطلق فعـلاً إلا في أوائل الثمانينيات من القرن الماضي عندما حول تركيزه الأساسي من سوق المستهلك ذي التنافسية العالية إلى سوق الإيجار البديلة الأقل ازدحاماً، مستفيداً من التشريعات الجديدة التي تلزم شركات التأمين بتزويد زبائنها بتأجير السيارات في أثناء عملهم بإصلاح المركبات الخاصة أو اسـتبدالها بعد الحوادث أو السرقة. من خلال هذا التركيز فقد نمت الشركة سريعاً وهي تمتلك الآن غالبية حصة سوق استبدال الولايات المتحدة، ولكنها تستهدف أيضاً الزبائن في أسواق السفر بغرض العمل والترفيه وتتوسـع في الخارج، إذ يوجـد 90% من مكاتبها البالـغ عددها 4400 مكتباً وأسـطولها البالغ نصف مليون سـيارة في الولايات المتحدة مع وجود التوازن في كندا وبريطانيا وإيرلندا وألمانيا، وتعد الشركة الآن واحدة من أكبر شركات تأجير السيارات في العالم.

بالإضافة إلى اسـتغلال مكان الاسـتبدال، فالسـؤال هو ما الذي يجعل الشركة جُد ناجحة؟ إن أحد أسـباب ذلك هو سـتراتيجية موقع الشركة التي تؤكد على سـهولة الوصول من منازل الأفـراد وأماكن العمل، إذ تضع 90% من السكان الأمريكيين في غضون 15 دقيقة من مكتب الشركة، وأن مكاتبها الكـبرى تقتصر على 300 مركبة كحد أقصى، وهي في تناقض حاد مع عدد من منافسيها، التي قد تحدد موقع عدة آلاف من السيارات في مطار رئيسي.

تتمتــع الشركة بالعديد مــن المزايا غير الموجــودة في النموذج التقليدي لشركات تأجير الســيارات، فهي تشــمل تجنب المصاريــف الباهظة المرتبطة باســتئجار مساحة المطار وعدم استبدال أسطولها كما هو عليه الحال في كثير من الأحيان، واســتئجار الســيارات لفترات أطول من الوقت وتجربة المزيد من الاســتقرار في الطلب (على عكس التقلبات في الأعمال التجارية والسفر للمتعة، وحوادث السيارات وتحدث الأعطال بشكل أكبر باتساق)، وكما لاحظ جون ليساج LeSage Jon (وهو محرر في Auto Rental News) أن "الإصلاحات تستغرق دائماً وقتاً أطول مما يفترض".

تكــرس الشركة فن البيع الفعال وخدمة الزبائــن الجيدة، وبخاصة فهي تستخدم ســتراتيجيات التســويق المباشر لمحاكمة شركات التأمين التي تزود حامــلي وثائق التأمين الخاصة بهم بســيارات بديلة عند سرقة ســياراتهم أو إصلاحها أو إتلافها بشــكل لا يمكن إصلاحه، إذ يقوم موظفو التسويق عبر الهاتف المدربين بشــكل احترافي بالاتصال بوكلاء التأمــين لإقناعهم بإعداد حســابات مع الشركة، فَهُم يقدمون أســعاراً مخفضة وخياراً مباشراً للفواتير حتى لا يضطر زبائن شركات التأمين أبداً إلى الدفع شــخصياً مقابل استئجار ســيارات . يســهل خيار الفوترة المباشرة على الشركات التعامل مع المعاملات المالية، وبفضل هذه المزايا الجذابة ومهارات المســوقين عبر الهاتف المدربين تدريباً عالياً ، فإن الشركة تواصل الحصول على نسبة كبيرة من السوق البديلة، وبمجرد إنشــاء حســاب فإن الشركة تحافظ على العلاقة عن طريق إرســال الموظفين لإجراء مكالمات مبيعات أســبوعية وتقديــم هدايا من مثل الأغذية والنباتات للمســاعدة في تعزيز النوايا الحســنة والتأكد من أن مزود التأمين يظل زبوناً مخلصاً للمؤسسة. تتواصل الشركة مباشرة مع الزبائن الأفراد الذين يحتاجون إلى استئجار سيارة للعمل أو المتعة، ولقد تم تصميم إعلانات وسائل الإعلام الجماهيرية في عام 2000 للفت الانتباه إلى جانب مميز من خدمتها وهو اختيار الأفراد في منازلهم أو مكان عملهم.

تضمنت الإعلانات سيارة ملفوفة من مثل حزمة تسير على طول الطريق

مع اســـم المؤسســـة مزخرف على الجانب (رمز إعلان لمـــا يقرب من عقد من الزمان) وروجت للشعار: «التقط المؤسسة ونحن سنلتقطك» Pick Enterprise We'll Pick You Up . يُعد موقع الويب الخاص بالشركة www.enterprise.com مكملاً للاتصالات التســـويقية الأخرى، وهـــو الذي يقدم معلومات إضافية حول الشركـــة (بما في ذلك فرص العمل)، وُيمَكِّـــن الزبائن من البحث عبر الإنترنت عن أقرب موقع والتحقق من الأسعار، ثم إجراء الحجز.

أهداف التعلم

بعد قراءة هذا الفصل، يجب أن تكون قادراً على:

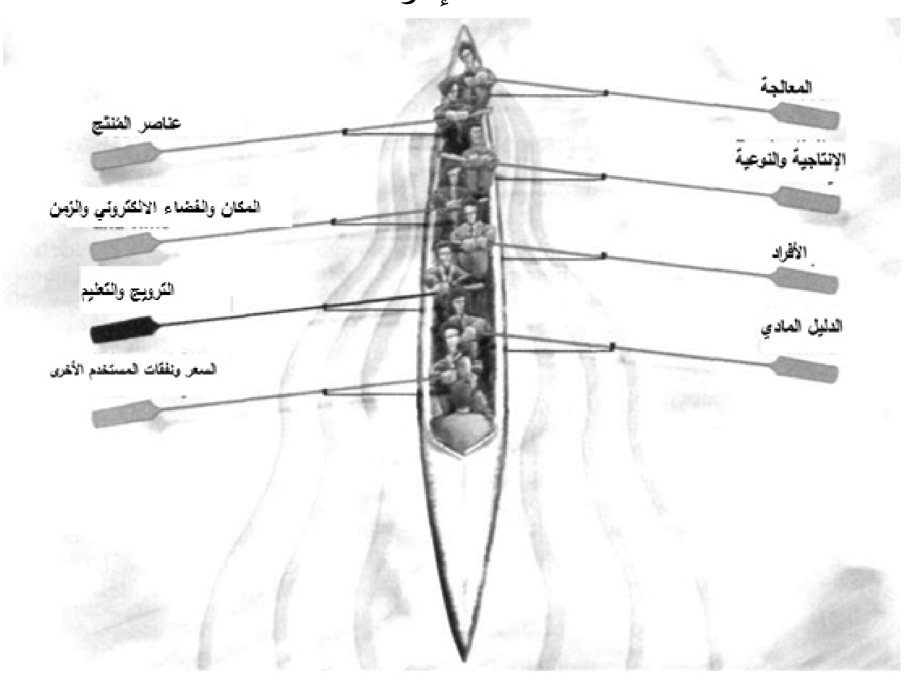
1 - شرح ما يميز ستراتيجية الاتصالات التسويقية للخدمات.

2 - فهم كيف يؤثر مستوى اتصال الزبون في ستراتيجية الاتصال.

3 - سرد الأهداف التعليمية والترويجية المشتركة للخدمات.

4 - وصف مزيج الاتصالات التسويقية للخدمات.

5 - مناقشة الاستخدامات المحتملة للإنترنت كقناة اتصال.



دور الاتصالات التسويقية:

إن الاتصالات التسويقية بشكل أو بآخر هي ضرورية لنجاح الشركة، إذ لا يمكن لشركة ايجار السيارات أن تبني أعمالها دون البيع الشخصي والإعلانات، ومن دون اتصالات فعالة فإنه لم يكن هناك سوى احتمالات قليلة لتعلم بوجود هذه الشركة وما كان عليها تقديمه لهم وكيفية استخدام خدماتها، وفي غياب مكالمات مبيعات المتابعة وموقع ويب سهل الاستخدام وإشارات جيدة فإنه قد يتم إغراء الزبائن بسهولة أكبر من قبل المنافسين والعروض التنافسية، ولن يكون هناك إدارة وسيطرة استباقية على هوية الشركة، لذلك يحتاج المدراء إلى مناقشة السؤال الآتي: **كيف ينبغي لنا أن ننقل ما تقدمه خدمتنا؟**

إن الكثير من الارتباك يحيط نطاق الاتصالات التسويقية، وما زال البعض من الأفراد يعرّفونها بدقة على أنها استخدام الدعاية الإعلامية المدفوعة والعلاقات العامة ومندوبي المبيعات المحترفين، ولكن هذا الرأي لا يتعرف على العديد من الطرائق الأخرى التي يمكن للشركة من خلالها التواصل مع زبائنها . إذ أن كل من الموقع والجو لمرفق تقديم الخدمات، وميزات تصميم الشركات من مثل الاستخدام المتسق للألوان والعناصر الرسومية ومظهر الموظفين وسلوكهم، وتصميم موقع الويب - كل هذه العوامل تساهم في الانطباع في ذهن الزبون.

التواصل مع الزبائن:

لا تخدم جهود التواصل لجذب مستخدمين جدد فحسب ولكنها تساعد أيضاً في الحفاظ على الاتصال بالزبائن الحاليين للمؤسسة وبناء علاقات معهم، كما أكدنا في الفصل الخامس فإنه عادةً ما يكون تعزيز الولاء وتأمين المبيعات المتكررة أمراً أساسياً لربحية الشركة على المدى الطويل، إذ تعتمد رعاية علاقات الزبائن على قاعدة بيانات شاملة وحديثة للزبون، والقدرة على الاستفادة من ذلك بطريقة مخصصة.

تشـــتمل أســـاليب البقاء على اتصال مع الزبائن وبناء ولائهم على البريد المباشر وجهات الاتصال عن طريق الهاتف أو أشكال الاتصالات الأخرى بما في ذلك الفاكســـات والبريد الإلكتروني ومواقع الويـــب، يقوم الأطباء وأطباء الأسنان وخدمات الصيانة المنزلية في كثير من الأحيان بنشر تذكيرات الفحص الســـنوي لزبائنهم، إذ ترســـل البعض من الشركات حتى بطاقات أعياد الميلاد والذكرى السنوية إلى الزبائن الكرام (الشـــكل 1-9)، وغالباً ما تتضمن البنوك وشركات المرافق رســـالة إخباريـــة موجزة تتضمن بيانات حســـاباتها أو تقوم بطباعة المعلومات المخصصة لكل بيان في محاولة لبيع الخدمات الإضافية.



الشكل 9-1: بطاقة تهنئة بعيد الميلاد من شركة خطوط ساوث ويست الجوية

الاتصالات الداخلية:

يمكن استخدام الاتصالات التسويقية للتواصل مع موظفي الخدمة وكذلك مع الزبائن الخارجيين، إذ تلعب الاتصالات الداخلية(*) من كبار المدراء إلى موظفيها دوراً حيوياً في الحفاظ على ثقافة الشركات القائمة على قيم خدمة محددة ورعايتها، وتعد جهود التسويق الداخلية جيدة التخطيط ضرورية بخاصة في شركات الخدمات الكبيرة التي تعمل في مواقع منتشرة على نطاق واسع وأحياناً حول العالم، حتى عندما يعمل الموظفون بعيداً عن المكتب الرئيسي في البلد الأم فلا يزال يتعين عليهم أن يكونوا على اطلاع على السياسات الجديدة والتغييرات في ميزات الخدمة ومبادرات الجودة الجديدة، وقد تكون هناك حاجة أيضاً إلى الاتصالات لتعزيز روح الفريق ودعم الأهداف المشتركة للشركة. ادرس التحدي المتمثل في الحفاظ على شعور موحد بالهدف في المكاتب الخارجية لشركات من مثل سيتيبانك Citibank أو أير كندا Air Canada أو ماريوت Marriott أو ماكدونالدز McDonalds ، إذ يجب أن يعمل الأفراد من ثقافات مختلفة والذين يتحدثون بلغات مختلفة معاً لخلق مستويات متسقة من الخدمة.

يمكن أن تساعد الاتصالات الداخلية الفعالة في ضمان تقديم الخدمة بكفاءة وبشكل مُرضٍ، وتحقيق علاقات عمل منتجة ومتناغمة وبناء ثقة الموظفين واحترامهم وولائهم، وتشمل الوسائط الشائعة الاستخدام النشرات الإخبارية والمجلات الداخلية وأشرطة الفيديو وشبكات التلفزيون الخاصة للشركات من مثل تلك التي تملكها فيديكس FedEx و ميرل لينتش Merrill Lynch وأنترانتس Intranets (الشبكات الخاصة بمواقع الويب والبريد الإلكتروني التي يتعذر على عامة الجمهور الوصول إليها) والإحاطات الإعلامية

(*) الاتصالات الداخلية: هي جميع أشكال الاتصالات من الإدارة إلى الموظفين في مؤسسة الخدمة.

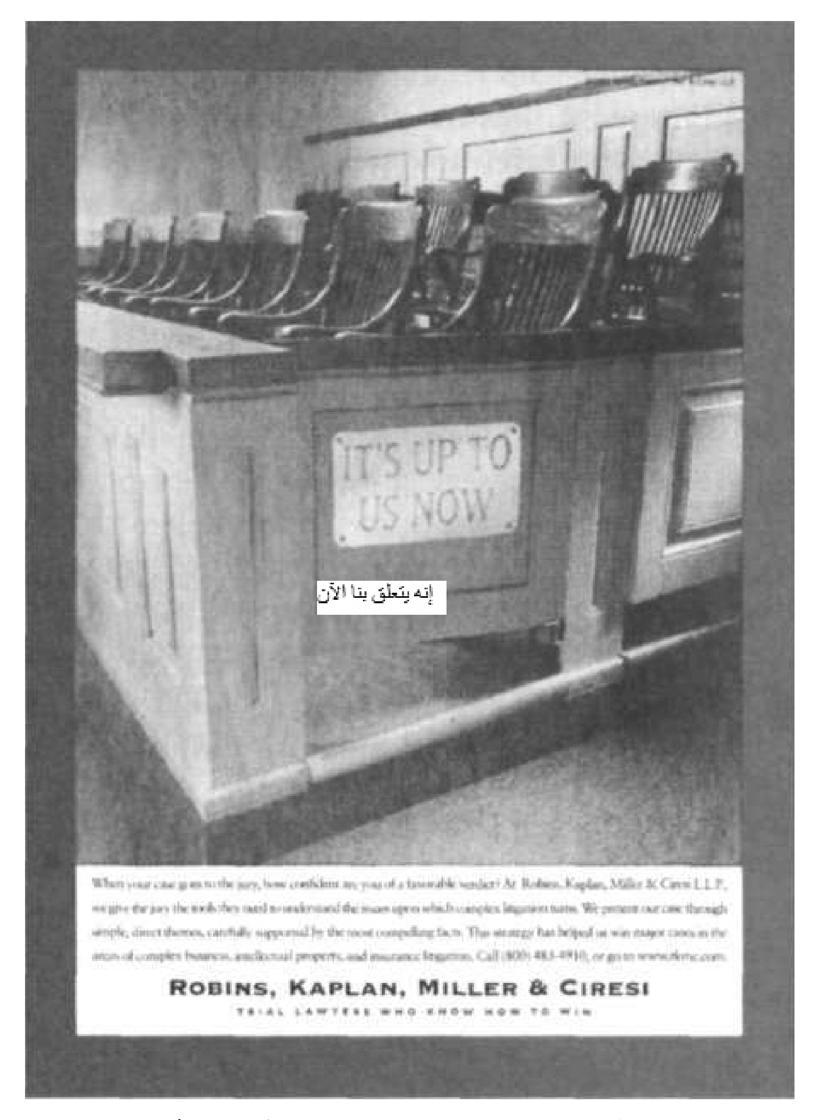
وجهـــاً لوجه، والحمــلات الترويجية باســتخدام العــروض والجوائز وبرامج الاعتراف.

ستراتيجيات الاتصال للخدمات:

إن العديد من الاختلافات التي تميز الخدمات عن السلع لها آثار مهمة في مجال الاتصالات التســويقية، وأن ستراتيجيات الاتصال يجب أن تعكس الخصائص الخاصة للخدمات[2].

الطبيعة غير الملموسة لأداء الخدمة:

منذ أن كانت الخدمات هي عروض وليست أشياء فقد يكون من الصعب توصيل فوائدها للزبائن، إذ يتوجب على مزودي الخدمة اســتخدام الإشارات الملموســة كلما كان ذلك ممكناً في حملاتهم الإعلانية، خاصة بالنسبة لخدمات الاتصال المنخفضة التي تنطوي على عناصر ملموســة قليلــة[3]، ومن المفيد أيضاً تضمين «معلومات حية» من شــأنها أن تعطي انطباعاً قوياً وواضحاً عن الحواس، خاصة بالنســبة إلى الخدمات المعقدة وغير الملموسة إلى حد كبير[4]، وعلى ســبيل المثال أظهر إعلان صادر عن مكتب محاماة كبير صورة لكراسي المحلفــين الفارغة للفت الانتبــاه إلى مهارات محــامي المحاكمات في عرض القضايــا المعقدة على هيئات المحلفين، التي يجب أن تنســحب بعد ذلك من قاعة المحكمة للتداول بشــأن الحكم (الشكل 9-2)، وبالمثل تؤكد إعلانات ماستركارد MasterCard التلفزيونية والإعلانات المطبوعة على الأشياء الملموسة التي يمكن شراؤها باســتخدام بطاقة الائتمان الخاصة بها - مع اســتكمال قائمة أســعار كل عنصر، وفي كل إعلان تؤدي جميــع العناصر التي تم شراؤها باســتخدام البطاقة إلى تجربة لا تقدر بثمن (إشــارة ذكية لا تنسى إلى مفهوم عدم الملموسة).



الشكل 9-2: الإعلان من قبل روبنز، كابلان، ميلر آند سيريسى في صحيفة وول ستريت جورنال، خريف 2000

نجحت البعض من الشركات وعلى مســـتوى أساسي للغاية في إنشاء رموز ملموســـة يمكن التعرف عليها لربطها بأسماء العلامات التجارية للشركات، فالرســـوم الحيوانية هي رموز مادية شائعة للخدمات، من الأمثلة على ذلك هو نسر خدمة البريد الأمريكية (الذي تســـتخدمه أيضاً AeroMexico و Eagle

Star Insurance) ، والحصان الأسود لسكة حديد نورفولك الجنوبية و Lloyd's British Bank ، و Merrill Lynch's bull ، وأســد Dreyfus Funds ، و Royal Bank of Canada ، والصينيـــون تنين هونج كونج دراجـــون اير، وتعد رموز الشركات التي يمكن التعرف عليها بســهولة مهمة بخاصة للشركات الدولية عندما يتم تقديم الخدمات في الأســواق التي لا تُكتب فيها لغة محلية بالخط الروماني أو حيث تكون نسبة كبيرة من السكان هي أُمية وظيفياً.

قام عدد من الشركات بإنشـــاء استعارات ملموسة بطبيعتها للمساعدة في توصيل فوائد عروض خدماتها، وغالباً ما تســتخدم شركات التأمين هذا النهج لتسويق مُنتَجاتها غير الملموسة للغاية، تعلن شركة أولستايت Allstate أنه «أنت في أيد أمينة» ، يقترح شــعار مظلة المسافر على الحماية ، وتستخدم برودنشال Prudential صخرة جبل طارق كرمز لقوة الشركات، وعندما يكون ذلك ممكناً فإنه يجب أن تتضمن اســتعارات الإعلانات أيضاً البعض من المعلومات حول كيفية تقديم مزايا الخدمة بالفعل[5] . ضع في اعتبارك مشــكلة Trend Micro في الإعلان عن خدمة مراقبة مكافحة الفيروسات الجديدة لشبكات الإنترنت للشركات، إذ تحتوي معظم إعلانات الحماية من الفيروســات على شياطين أو حشرات شريرة المظهر (هل تذكرت أن علة إصدار Millennium تســتخدم لتسليط الضوء على مشكلة Y2K؟)، وقد يستحوذ هذا النهج على اهتمام القارئ لكنه لا يوضح كيف تعمل الحماية من الفيروســات فعلياً أو كيف يمكن أن يكون تدمير آثارها، وفي ســياق فني من مثل هذا فإن تفسير المشكلة وحلها بطرائق ســتفهمها الإدارة العليا غير ممكن دائماً. لقد كان حل Trend Micro الذكي هو استخدام الاستعارة الملموسة بسهولة لأمن المطار لحماية الإرهاب، إذ تــم تعليق صورة لطائرة «هذه هي شركتك» ، ووصفت حقيبة تحتوي على قنبلة «هذا فيروس»، وقد تم شرح اثنين من ضباط الأمن التحققي من تلك الحقيبة على جهاز الأشعة السينية X-ray ، «هذا هو. Trend Micro »



تسعى الاتصالات التسويقية الحصيفة إلى التعليم والبيع؛ يشجع إعلانها الزبائن المحتملين على الحصول على دليل مجاني للتخطيط العقارى ومناقشة مواقفهم مع أحد المتخصصين الحصيفين.

مشاركة الزبائن في الإنتاج:

في خدمـــات الاتصال العالية فإنه غالباً ما يهتم الزبائن بالمخاطر المرتبطة بتقديم الخدمـــات واســـتهلاكها، وفي بعض الأحيان تكـــون هذه المخاطر بطبيعتها مالية أو نفسية ، ولكن قد تكون هناك أيضاً مخاطر جسدية - كما هو عليه الحال في العديد من الأنشطة الرياضية الخارجية والمغامرة المنظمة من

مثل تسلق الصخور والتزلج وركوب الرمث بالمياه البيضاء، ويتحمل مقدمو من مثل هذه الخدمات مســؤولية قانونية وأخلاقية لتثقيف زبائنهم . إن الزبائن المطلعين على معلومات هم أكثر عرضة للمخاطر المحتملة، وماذا ســيفعلون في حالة على ســبيل المثال دفع مجموعة من ركابها إلى مجموعة من المنحدرات الرغوية، إن الأرجح أنهم ســيظلون آمنين ويتمتعون بتجربة ممتعة، قد تحتاج المعلومات الأساســية حول العلامات والكتيبــات التعليمية إلى الترويج من خلال الإحاطات الشخصية من الموظفين.

عندما يشــارك الزبائن بنشــاط في إنتاج الخدمة، فإنهــم يحتاجون إلى تدريب لمســاعدتهم على الأداء الجيد - تماماً كما يفعــل الموظفون، وغالباً ما ينطوي تحســين الإنتاجية على ابتكارات في تقديــم الخدمات، ولكن لن يتم تحقيق الفوائد المرجوة إذا قاوم الزبائــن أنظمة جديدة قائمة على التكنولوجيا أو تجنب بدائل الخدمة الذاتية . لذلك يحتاج مســوقو الخدمات لأن يصبحوا متعلمين. تتمثل إحدى الطرائق التي أوصى بها خبراء الإعلان في إظهار تقديم الخدمة في أثناء العمل[6]، يعد التلفزيون وســيلة جيدة وذلك نظراً لقدرته على جذب المشاهد لأنه يعرض تسلســلاً سلساً للأحداث في شكل مرئي، إذ يقوم بعض أطباء الأســنان بعرض مقاطع فيديو لمرضاهم عن العمليات الجراحية قبل إجراء الجراحة، وتســاعد هذه التقنية التعليمية المرضى على الاســتعداد عقلياً للتجربة وتُبيِّن لهم الدور الذي يجب أن يلعبوه في أثناء تقديم الخدمة.

يمكن للإعلان والدعاية جعــل الزبائن على دراية بالتغييرات في ميزات الخدمة وأنظمة التسليم، وغالباً ما يستخدم المسوقون عروض المبيعات الترويجية لتحفيز الزبائن، مما يوفر لهم حوافز لإجراء التغييرات اللازمة في سلوكهم، ويُعد الترويج لخصومات الأســعار طريقة واحدة لتشجيع الخدمة الذاتية على أساس مستمر، وفي مضخات الغاز ذاتية الخدمة على سبيل المثال فإنه غالباً ما يكون فرق السعر عن الخدمة الكاملة كبيراً . تشمل الحوافز الأخرى للتغيير الترقيات التي تقدم فرصة للفوز بمكافأة، وإذا لزم الأمر يمكن لموظفي الاتصال بالزبائن المدربين تدريباً جيداً توفير دروس خصوصية لمساعدة الزبائن على التكيف مع الإجراءات الجديدة.

تقييم عروض الخدمة:

حتى لو كنت تفهم مـــا يفترض أن تفعله الخدمة، فإنك قد تواجه صعوبة في التميـــيز بين شركة وأخرى ومعرفة مســـتوى الأداء المتوقع من مورد معين، مـــاذا يمكن أن تفعله شركـــة خدمات لجذب انتباهك ورعايتك؟ وتشـــمل الحلول الممكنة: تقديم أدلة ملموســـة تتعلق بأداء الخدمة وتسليط الضوء على نوعية المعدات والمرافق والتأكيـــد على خصائص الموظفين من مثل مؤهلاتهم وخبراتهم والتزامهم وكفاءتهم المهنية التي تضفي عدد من سمات الأداء نفسها على إعلانات أفضل من غيرها.

عندما ترغب شركة طيران في التفاخر بشـــأن الالتزام بالمواعيد المحددة لها، فإن الإبلاغ عن إحصائيات مواتية تم جمعها من قبل وكالة حكومية يقدم دعماً موثوقـــاً به لهذه المطالبة، لكن مع ذلك فـــإن شركات الطيران لا تحب التحدث بصراحة عن الســـلامة، وذلك لأن الاعتراف بأن الأمور قد تســـوء يجعل الكثير من الركاب يشـــعرون بالقلق، وبدلاً من ذلك فإن هذه الشركات تتعامل مع هذا الاهتمام المســـتمر للزبائن بشكل غير مباشر، وتعلن عن خبرة طياريها وحداثة طائراتها ومهارات طياريها وتدريبهم.

في خدمـــات الاتصال المنخفضة «حيث يتـــم إخفاء الكثير من خبرات الشركة، فإن الشركات قـــد تحتاج إلى توضيح المعدات والإجراءات وأنشـــطة الموظفين التي تجري خلف الكواليس، فعلى سبيل المثال كيف يعرف المشترون المحتملـــون ما إذا كانوا ســـيحصلون على أفضل قيمة مـــن خدمات التأمين الخدمات: تتمثل إحدى الطرائق في إظهار كيف تحاول الشركة تقليل الخسائر الناجمة عـــن الحوادث أو خفض التكاليف، وقد قامت شركة Liberty Mutual بعرض إعلانات باســـتخدام عناوين جذب الانتباه من مثل "Wake up، you dead" ، التي تظهر نظرة قاتمة خبيرة في الســـلامة في الســـيارات معها درجة الدكتوراه وهي تبحث في كيفية منع حوادث الطرق السريعة الناجمة عن تعب الســـائق، يتضمن إعلان الشركة «أحب تشريح البشر» صورة مســـلية لأحد الباحثين الميدانيين بالشركة ، الذي يصف عمله في الكشف عن منع الاحتيال في مجال التأمين (الشـــكل 9-3) - يوضح إعلان منـــع الاحتيال مدى خطورة

مشكلة الزبائن السيئين في قطاع التأمين ، حيث تصل المطالبات الاحتيالية إلى ما يقدر بنحو 25 مليار دولار سنوياً.



الشكل 9-3 يعزز إعلان ليبرتى ميوتوال جهود الشركة لمكافحة الاحتيال في مجال التأمين

إدارة العرض والطلب:

إن العديد من عروض الخدمة الحيـــة (من مثل مقعد في أوبرا ميتروبوليتان Metropolitan Opera لأداء مســـاء يـــوم الجمعة في كارمـــن Carmen، أو غرفة في ماريوت Marriott يوم الاثنين أو قصة شعر في سوبركتس Supercuts صباح الثلاثاء) محددة زمنياً ولا يمكن تخزينها لإعادة بيعها في تاريخ لاحق، ويمكن أن تســـاعد عروض الإعلانات والمبيعات في تغيير توقيت اســـتخدام الزبون، ومن ثم المساعدة في مطابقة الطلب مع الســـعة المتوافرة في وقت معين، وتشـــمل ستراتيجيات إدارة الطلب الحد من الاستخدام خلال فترات ذروة الطلب وتحفيزه خلال فترات الذروة . يشـــكل انخفاض الطلب خارج فترات الذروة مشـــكلة خطيرة لصناعات الخدمات ذات التكاليف الثابتة المرتفعة من مثل الفنادق، وأن إحدى الســـتراتيجيات تتمثل في تشغيل العروض الترويجية التي تقدم قيمة إضافية – من مثل ترقية الغرفة ووجبة إفطار مجانية في محاولة لتحفيز الطلب دون خفض الأســـعار، وعندما يزداد الطلب فإنه بالإمكان تخفيض عدد من العروض الترويجية أو القضاء عليها.

أهمية موظفي الاتصال:

في خدمات الاتصال العالية ، يكــون موظفو الخدمة محوريين في تقديم الخدمــات وأن وجودهم يجعــل الخدمة أكثر واقعيــة، وفي كثير من الحالات أكثر تخصيصاً، وأن الإعلان الذي يعرض الموظفين في العمل يســاعد الزبائن المحتملين على فهم طبيعة لقاء الخدمة ويشير إلى وعد بالاهتمام الشخصي الذي يمكنهم توقعه (الشــكل 9-4). يجب أن يكــون المعلنون واقعيين ، لأن هذه الرسائل تساعد في تحديد توقعات الزبائن إذا كانت كتيبات الشركة وإعلاناتها تظهر عمالاً وديين يبتسمون، ولكن في حال إذا كان معظم الموظفين يتحولون إلى اللمعان أو الهشاشة أو عدم التهذيب ، فإنه من المؤكد أن الزبائن سيصابون بخيبة أمل، ويمكن أن يكون الإعلان فعالاً أيضاً في إظهار ما وعد به الزبائن، وكحد أدنى فإنه ينبغي إبــلاغ موظفي الخدمة بمحتوى الحملات الإعلانية أو الكتيبات الإعلانية الجديدة.



الشكل 9-4: موظفة الفندق ترتدي الزي الرسمي تقود ضيفاً من خلال برنامج تسجيل الوصول، دفء انسانيتها هي خبرة له

انخفاض دور الوسطاء:

يلعب الوســطاء من مثل تجار التجزئة دوراً رئيســاً في ترويج المُنتَجات وتعليم الزبائن حول خصائصهــم، إن الخدمات أقل احتمالاً من بيع البضائع من خلال وســطاء القنوات، فالعديد من مزودي الخدمة (من مثل الجامعات ومتخصصي العناية بالعشــب والبنوك والمطاعم والنوادي الصحية والشركات المهنية) يبيعون مبــاشرة للزبائن. لكن البعض من مزودي الخدمة يعتمدون على الوســطاء للحصول على المساعدة في بيع مُنتَجاتهم، إذ يتعين على الشركات في صناعات السفر والتأمين التي تســتخدم على نطاق واسع الوكلاء والوسطاء المســتقلين التنافس مع العلامات التجارية الأخرى، ليس فقط على مساحة العــرض المادي ولكن أيضاً على الاســتذكار «الأفضــل» إذا كانت ترغب في الحصول على دفعة كافية من الوســطاء في قنــوات التوزيع، كما أن الاتصالات الداخلية والبيع الشــخصي والترقيات التحفيزية والعلاقــات العامة الفعالة يمكن أن تكون حاســمة في الحفاظ على علاقات عمل ناجحة بين الوسطاء وشركات الخدمات.

تحديد أهداف التواصل:

يحتاج المســوقون عند التخطيط لإحدى الحمــلات إلى صياغة أهداف اتصــال محددة واختيار الرســائل والأدوات الأكثر ملائمــة لتحقيقها (انظر الجدول 9-1 للحصــول على قائمة بالأهداف التعليمية والترويجية المشــتركة لأعمــال الخدمــات)، ولتوضيح هذه النقطــة دعنا نفــترض أن وكالة تأجير الســيارات حددت الحاجة إلى زيادة معدلات الشراء المتكررة بين المسافرين من رجال الأعمال كأحد أهدافها الســتراتيجية الرئيســة . في سعيها لتحقيق هــذا الهدف فإن الشركة تقرر تنفيذ برنامج الترقية التلقائي ونظام التســليم والتســليم السريع، ولكي تنجح هذه الخطة فإنه يجب إطلاع الزبائن على هذه المــيزات الجديدة وتثقيفهم حول كيفية الاســتفادة منها. قــد تكون هناك مجموعة محددة من أهــداف الاتصالات: (1) لخلق الوعي بالعرض الجديد بين جميع الزبائن الحاليين؛ (2) لجذب انتباه الزبائن المحتملين في قطاع المسافرين

من رجال الأعمال، وإطلاعهم على الميزات الجديدة وتعليمهم كيفية استخدام الإجراءات الجديدة بشكل فعال؛ (3) لتحفيز الاستفسارات وزيادة الحجوزات المسبقة؛ و (4) لتوليد زيادة في رعاية تكرار 20% بعد ستة أشهر.

يجب أن يعكس تخطيط حملة الاتصالات التسويقية فهماً جيدًا لمُنتَج الخدمة وقدرة المشترين المحتملين على تقييم خصائصه قبل الشراء، ومن الضروري أيضاً فهم قطاعات السوق المستهدفة وتعرضها لوسائل الإعلام المختلفة، وكذلك حرص المُستهلك على المُنتَج والمواقف تجاهه . تتضمن القرارات تحديد محتوى الرسالة المراد توصيلها وهيكلها وأسلوبها وطريقة عرضها التقديمي والوسائط الأكثر ملاءمة للوصول إلى الجمهور المستهدف، واعتبارات إضافية تشمل: الميزانية المتاحة للتنفيذ والأطر الزمنية (كما هو محدد بواسطة عوامل من مثل الموسمية وفرص السوق والأنشطة التنافسية المتوقعة) وطرائق قياس الأداء وتقييمه.

الجدول 9-1: الأهداف التعليمية والترويجية الشائعة في إعدادات الخدمة	
1	إنشاء صور لا تنسى لشركات محددة وعلاماتها التجارية.
2	بناء الوعي والاهتمام بخدمة أو علامة تجارية غير مألوفة.
3	بناء الأفضلية من خلال التواصل بين نقاط القوة والفوائد لعلامة تجارية معينة.
4	المقارنة بين الخدمة وعروض المنافسين ومكافحة المطالبات التنافسية.
5	إعادة تعيين خدمة نسبة إلى العروض المنافسة.
6	تحفيز الطلب في فترات انخفاض الطلب وتثبيط الطلب خلال فترات الذروة.
7	تشجيع المحاكمة من خلال تقديم الحوافز الترويجية.
8	الحد من عدم اليقين والمخاطر المتصورة من خلال توفير معلومات ومشورة مفيدة.
9	توفير الطمأنينة (على سبيل المثال من خلال تعزيز ضمانات الخدمة).
10	تعريف الزبائن بعمليات الخدمة قبل الاستخدام.
11	تعلِّيم الزبائن كيفية استخدام الخدمة لمصلحتهم الخاصة.
12	تقدير الزبائن والموظفين الكرام و ومكافأتهم.

مزيج الاتصالات التسويقية:

يستطيع معظم مسوّقي الخدمات الوصول إلى العديد من أشكال الاتصالات، ويشار إليهم مجتمعين باسم مزيج الاتصالات التسويقية(*)، إذ تتمتع عناصر الاتصال المختلفة بقدرات مميزة تتعلق بأنواع الرسائل التي يمكنهم توصيلها وشرائح السوق التي من المرجح أن تتعرض لها، وكما هو موضح في الشكل 5-9 ، فإن المزيج يشتمل على اتصال شخصي وإعلان ودعاية وعلاقات عامة وترويج المبيعات والمواد التعليمية وتصميم الشركات.

كيف يجب أن يتعامل مسوقو الخدمة مع مهمة اختيار عناصر الاتصال لتوصيل الرسائل المطلوبة بكفاءة وفعالية إلى الجمهور المستهدف؟ في الحملات المخطط لها جيداً فإنه يمكن استخدام العديد من عناصر الاتصال المختلفة بطرائق تعزز بعضها البعض، ويُعد التسلسل الفعال للاتصالات أمراً مهماً وذلك نظراً لأن عنصراً واحداً يمهد الطريق أمام الآخرين . على سبيل المثال قد يشجع الإعلان الاحتمالات على زيارة موقع ويب أو طلب مزيد من المعلومات عن طريق البريد، أو التسوق في متجر مُحدد إذ سيتعرضون لعروض البيع بالتجزئة(**) ويمكنهم التفاعل مباشرة مع مندوب مبيعات.

يرسم خبراء الاتصالات تقسيماً واسعاً بين الاتصالات الشخصية(***) بما في ذلك الرسائل الشخصية التي تتحرك في كلا الاتجاهين بين الطرفين والاتصالات غير الشخصية(****)، التي تحرك الرسائل في اتجاه واحد فقط وتستهدف بعامة

(*) مزيج الاتصالات التسويقية: هو المجموعة الكاملة من أدوات الاتصال (المدفوعة وغير المدفوعة) المتاحة للمسوقين.

(**) عروض البيع بالتجزئة: هي العروض التقديمية في نوافذ المتجر والمواقع الأخرى للبضائع وتجارب الخدمة والفوائد.

(***) الاتصالات الشخصية: هي الاتصالات المباشرة بين المسوقين والزبائن الأفراد التي تنطوي على حوار ثنائي الاتجاه (بما في ذلك المحادثات المباشرة والمكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني).

(****) الاتصالات غير الشخصية: هي اتصالات أحادية الاتجاه موجهة إلى الجماهير المستهدفة التي ليست على اتصال شخصي بمصدر الرسالة (بما في ذلك الإعلانات والعروض الترويجية والعلاقات العامة).

مجموعة كبـــيرة من الزبائن والاحتمالات بدلاً من اتجـــاه فرد واحد، لكن مع ذلـــك فقد خلقت التكنولوجيا منطقة رمادية بـــين الاثنين . إذ أصبح الآن من الســـهل جداً للشركة أن تجمع بين تقنيـــة إعادة كتابة الكلمات والمعلومات من قاعدة البيانات لإنشاء انطباع بالتخصيص، فكر في البريد المباشر ورسائل البريد الإلكتروني التي تلقيتها، التي تحتوي على تحية شخصية وربما عدد من الإشارات إلى الموقف الخاص بك أو الاستخدام السابق لمُنتَج معين.

الاتصالات الشخصية:

كما هو موضح في الشـــكل 9-5 ، تشـــمل الاتصالات الشـــخصية البيع الشخصي والتسويق عن بعد وتدريب الزبائن وخدمة الزبائن وكلام الشفهي.

البيع الشـــخصي: يشار إلى لقاءات البيع الشخصية(*) التي تُبذل فيها الجهود لتثقيف الزبائن وتشجيع التفضيل لماركة معينة أو مُنتَج معين على أنها بيع شخصي، وبالنسبة للخدمات التي يتم شراؤها بشكل متكرر من مثل الممتلكات والتأمين والخدمات الجنائزية، وقد يعمل ممثل الشركة كمستشـــار لمساعدة المشترين في تحديـــد اختياراتهم، ونظراً لأن البيع المباشر وجهاً لوجه يكون مكلفاً فإنه غالباً ما يتم اســـتخدامه في الأسواق التجارية، وأن البديل الأقل تكلفة هو التسويق عبر الهاتف (**) بما في ذلك استخدام الهاتف للوصول إلى الزبائن المحتملين، ويتم استخدامه من قبل نحو 75 % من جميع الشركات الصناعية [7].

غالباً ما تعتمد ســـتراتيجيات تسويق العلاقات على برامج إدارة الحساب، إذ يتم تعيين مدير حسابات معين للزبائن يعمل كواجهة بين الزبون والمُوَرِد، تُمارس إدارة الحســـاب بشكل شـــائع في الشركات الصناعية والمهنية التي تبيع خدمات معقدة نســـبياً، مما يؤدي إلى اســـتمرار الحاجة إلى المشـــورة والتعليم والاستشـــارات، وبالإمكان العثور على أمثلة لإدارة الحســـابات للمستهلكين الأفراد في التأمين وإدارة الاستثمار والخدمات الطبية.

(*) البيع الشخصي: هو اتصالات ثنائية الاتجاه بين موظفي الخدمة والزبائن تهدف إلى التأثير بشكل مباشر على عملية الشراء.

(**) التسويق عبر الهاتف: هو البيع الشخصي للزبائن المحتملين من خلال وسيط وهو الهاتف.



الشكل 9-5: مزيج الاتصالات التسويقية للخدمات

خدمـــة الزبائن: غالباً ما يكون الموظفـــون في مناصب خدمة الزبائن(*) مســـؤولين عن تقديم مجموعة متنوعة من الخدمـــات التكميلية، بما في ذلك توفـــير المعلومات وأخذ الحجوزات وتلقي المدفوعات وحل المشـــكلات، وأنه غالباً ما يعتمد الزبائن الجدد وبخاصة على موظفي خدمة الزبائن للحصول على المساعدة في تعلم كيفية استخدام الخدمة بشكل فعال وكيفية حل المشكلات.

عندما تتوفر العديد من المُنتَجات المختلفة من المورد نفسه، فإن الشركات تشجع موظفي خدمة الزبائن لديها على بيع خدمات إضافية، لكن مع ذلك فإنه من المحتمل أن يفشل هذا النهج إذا لم يتم التخطيط للستراتيجيات وتنفيذها بشكل صحيح[8]، وفي الصناعة المصرفية على سبيل المثال أجبرت السوق شديدة التنافسية والتقنيات الحديثة البنوك على إضافة المزيد من الخدمات في محاولة لزيادة ربحيتهـــا، وفي العديد من البنوك يُتوقع الآن مـــن الصرافين أن يقدموا خدمة الترويج للخدمات الجديدة لزبائنهم أيضاً، وعلى الرغم من التدريب فإن العديد من الزبائن يشـــعرون الموظفين بعدم الارتيـــاح في هذا الدور وأنهم لا يؤدون أداءً فعالًا كمندوبين مبيعات.

(*) خدمة الزبائن: توفير عناصر خدمة تكميلية من قبل الموظفين الذين لا يشاركون بشكل محدد في أنشطة البيع.

تدريب الزبائن(*): إن البعض من الشركات وبخاصة تلك التي تبيع خدمات الأعمال التجارية المعقدة، تقدم دورات تدريبية رسمية لتعريف زبائنها بمُنتَج الخدمة وتعليمهم كيفية استخدامه لتحقيق أفضل ميزة لهم.

الكلمة الشـــفهية(**): يمكن أن يكون للتوصيـــات الصادرة عن الزبائن الآخريـــن تأثير قوي في قرارات الأفراد باســـتخدام الخدمـــة، ولكن التعبير الشفهي هو شكل صعب من أشكال التواصل بالنسبة للشركات للسيطرة عليها، إذ يحاول البعض من المعلنين تشـــجيع التعليقات الإيجابية من الزبائن الذين اســـتخدموا بالفعل خدمة ما، وذلك لأن الكلمة الإيجابية يمكن أن تكون بمثابة وكيل بيع قوي وذو مصداقية عالية[9]، وفي محاولة لتوســـيع نطاق شفافية الإعـــلان ، فإن الإعلانـــات والكتيبات تتميز أحياناً بتعليقـــات من الزبائن بالارتياح.

تظهر الأبحاث في الولايات المتحدة والســـويد أن مدى الكلمة الشـــفوية ومضمونها يرتبط بمستويات الرضا، ومن المحتمل أن يخبر الزبائن الذين لديهم آراء قويـــة عدداً أكبر من الأفراد عن تجاربهم عن أولئك الذين يتمتعون بآراء أكثر اعتدالاً، وأن الزبائن غير الراضين للغاية يخبرون الأفراد أكثر من أولئك الذين يشعرون بالرضا الشديد[10] .

الإعلان:

نظـــراً لأن الإعلان(***) هو أكثر أشـــكال التواصل شـــيوعاً في التســـويق الاســـتهلاكي فإنه غالباً ما يكون نقطة الاتصال الأولى بين مسوِّقي الخدمات وزبائنهم، ويعمل على بناء الوعي والإعلام والإقناع والتذكير، وأن الاعلانات تلعب دوراً حيويـــاً في توفير المعلومـــات الواقعية حـــول الخدمات وتثقيف

(*) تدريب الزبائن: هو دورات تدريبية رسمية تقدمها شركات الخدمات لتعليم الزبائن مُنتَجات الخدمة المعقدة.

(**) الكلمة الشفهية: هي عبارة عن تعليقات إيجابية أو سلبية حول خدمة قام بها فرد (عادةً زبون حالي أو سابق) إلى شخص آخر.

(***) الإعلان: هو أي شكل من أشكال التواصل غير الشخصي من قبل المُسوق لإعلام أو تثقيف أو إقناع أعضاء الجمهور المستهدف.

الزبائن حول ميزات المُنتَج وقدراته . ولإثبات هذه النقطة فقد أجرى كل من جروف Grove وبيكيت Pickett ولاباند Laband دراسة تقارن بين إعلانات الصحف والإعلانات التلفزيونية للســلع والخدمات[11]، واستناداً إلى مراجعة 11543 إعلاناً تلفزيونياً على مدى فترة 10 أشهر و30940 إعلاناً لعرض الجرائد التي ظهرت خلال فترة 12 شــهر، فقد وجدوا أن إعلانــات الخدمات كانت أكثر احتمالاً بكثير من إعلانات الســلع التي تحتوي على معلومات واقعية عن الســعر، والضمانات / الكفالات، وتوثيق الأداء وتوافره (أين ومتى وكيف تحصل على المُنتَجات).

إن أحد التحديات التي تثير غضب المعلنين هو كيفية ملاحظة رسائلهم، وأن عمليات البث التلفزيوني والإذاعي تشوبها الإعلانات التجارية، بينما يبدو أن الصحف والمجلات تحتوي أحياناً على إعلانات أكثر من الأخبار والميزات . والســؤال هو كيف يمكن لشركة تأمل أن تقف بعيداً من الحشــد؟ ليست الإعلانات التجارية الأطول والأعلى صوتاً والإعلانات ذات التنســيق الأكبر هي الحل بالضرورة. يبرز البعض من المعلنين باستخدام تنسيق مختلف تماماً . بالنســبة لإعلاناتها في مجلة بزنس ويك Business Week حيث تشتمل معظم الإعلانات على التصوير الملون وتحتل صفحة أو صفحتين كاملتين فإن وليامز كوميونيكشــن Williams Communications تستخدم رسوماً كاريكاتورية سوداء وبيضاء تشغل ما يقرب من نصف صفحة (الشكل 9-6).

تتوافر مجموعة واســعة من وســائل الإعلام المدفوعــة بما في ذلك البث (التلفزيــون والراديو)، والمطبــوعات (المجلات والصحف)، ودور الســينما والعديد من أنواع الوسائط الخارجية (الملصقات ولوحات الإعلانات ولوحات الرســائل الإلكترونية والمساحات الخارجية للحافلات أو الدراجات الهوائية)، إن البعض من الوســائط تكون أكثر تركيزاً من غيرها، إذ تســتهدف مناطق جغرافية أو جماهــير معينة ذات اهتمام خاص، وغالباً ما يتم تعزيز الرســائل الإعلانية التي يتم توصيلها عبر وســائل الإعلام عن طريق أدوات التسويق المباشر من مثل البريد أو التسويق عبر الهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكتروني.



الشكل 9-6: يستخدم اعلان Williams Communications رسومات كاريكاتورية والأسود لجذب انتباه القارئ

من المرجح أن يكون التسـويق المباشر الذي يوفر إمكانية إرسال رسائل مخصصة إلى شرائح متناهية الصغر عالية الاسـتهداف ناجحاً عندما يكون لدى المسوقين قاعدة بيانات مفصلة بالمعلومات حول الزبائن والتوقعات.

ترويج المبيعات:

ابتكرت شركة فنادق سـاس انترناشـونال هوتيلز SAS International Hotels قبل بضع سنوات عرضاً ترويجياً مميزاً للمبيعات، وهو يستهدف الزبائن الأكبر سناً إذا كان هناك غرف شاغرة في فندق ما، فإنه يمكن للضيوف الذين تزيد أعمارهم عن 65 عاماً الحصول على خصم مكافئ لسـنواتهم (على سبيل المثال، قد يبلغ عمر الشـخص 75 عاماً فسـيخصم له 75% من سعر الغرفة العادي). سـارت الأمور على ما يرام حتى تحقق ضيف سويدي في أحد فنادق سلسـلة SAS في فيينا، وأعلن عن عمره وهـو 102 عام، وقد طلب دفع 2% من سـعر الغرفة مقابل الإقامة في الليل وتم قبول هذا الطلب، وعندها أيضاً تحدّى المئوية الشـيقّة المدير العام بلعبة التنس وحصلت عليها كذلك. (ومع ذلك، لم يتم الكشـف عن نتائج اللعبـة!) إن أحداثاً من مثل هذه الأحداث

هي الأشــياء التي يحلم بها أفراد العلاقات العامة، وفي هذه الحالة أدى عرض ذكي إلى قصة روح الدعابة التي تم الإبلاغ عنها على نطاق واســع التي وضعت سلسلة الفنادق في ضوء إيجابي.

هناك طريقة مفيدة للنظر إلى عروض المبيعات الترويجية باعتبارها اتصالاً مرتبطاً بالحافز، وعادة ما تكون عــروض ترويج المبيعات محددة لفترة زمنية أو ســعر أو مجموعة زبائن - في بعض الأحيان الثلاثة كما في مثال SAS، وأن الهدف من ذلك هو تسريع قرار الشراء أو تحفيز الزبائن على اســتخدام خدمة معينة في أقرب وقت، وبأحجام أكبر مع كل عملية شراء أو في كثير من الأحيان . قد تأخذ عروض المبيعات لشركات الخدمات أشــكالاً عدة من مثل العينات والكوبونات والخصومات الأخرى والهدايا والمسابقات التي يتم منحها جوائز، وتُســتخدم الترقيات الخاصة بالمبيعات في هذه النمــاذج قيمة مضافة، وهي توفر ميزة تنافســية وتعزز المبيعات خلال الفترات التي يكون فيها الطلب ضعيفاً، وتسريع تقديم الخدمات الجديدة وقبولها وهي تحفز الزبائن بعامة على التصرف بشكل أسرع مما لو كانوا في حالة عدم وجود أي حافز ترويجي[12]، ويُعد كوبون كلينرايت المبين في الشكل 9-7 مثالاً بسيطاً على ترويج المبيعات المصمم لتشجيع الزبائن السابقين على أن يصبحوا زبائن مكررين.



الشكل 9-7: تشجع كوبونات كلينرايت على تكرار الاستخدام

إن البعض من الحملات الترويجية يُعد مبدعاً للغاية في مناشداته للزبائن، فعلى ســبيل المثال ، توفر بعض شركات الطيران الدولية للمسافرين في الدرجة الأولى ودرجة رجــال الأعمال هدايا مجانية بما في ذلك مســتلزمات النظافة والأقلام والقرطاســية وأوراق اللعب، ويتم تقديــم الهدايا في بعض الأحيان ببساطة لتسلية الزبائن وخلق بيئة ودية، ويضع فندق كونارد Conrad في هونغ كونــغ دباً صغيراً على هيأة دمية لكل ضيف وبطــة مطاطية صفراء في الحمام، ويُشار هنا إلى أن العديد من الضيوف يأخذون هذه العناصر معهم إلى المنزل.

الدعاية والعلاقات العامة:

تتضمن العلاقات العامة (*) جهوداً لتحفــيز الاهتمام الإيجابي في المنظمة ومُنتَجاتها من خلال إرســال النشرات الإخبارية، وعقد المؤتمرات الصحفية وتنظيم الأحداث الخاصة، ورعاية الأنشــطة الإخبارية التي تقدمها الأطراف الثالثة. يتمثل أحد العناصر الأساسية في ستراتيجية العلاقات العامة في إعداد البيانات الصحفية وتوزيعها (بمــا في ذلك الصور و / أو مقاطع الفيديو) التي تعرض قصصاً عن الشركــة ومُنتَجاتها وموظفيها. يقوم مســؤولو العلاقات العامة أيضاً بترتيــب مؤتمرات صحفية وتوزيع مجمــوعات صحفية عندما يشعرون أن الأخبار جديرة بالاهتمام بشكل خاص، وتتمثل المهمة الرئيسة التي يؤديها متخصصو العلاقات العامة في الــشركات في تعليم كبار المدراء كيفية تقديم أنفســهم بشــكل جيد في المؤتمرات الصحفية أو في المقابلات الإذاعية والتلفزيونية.

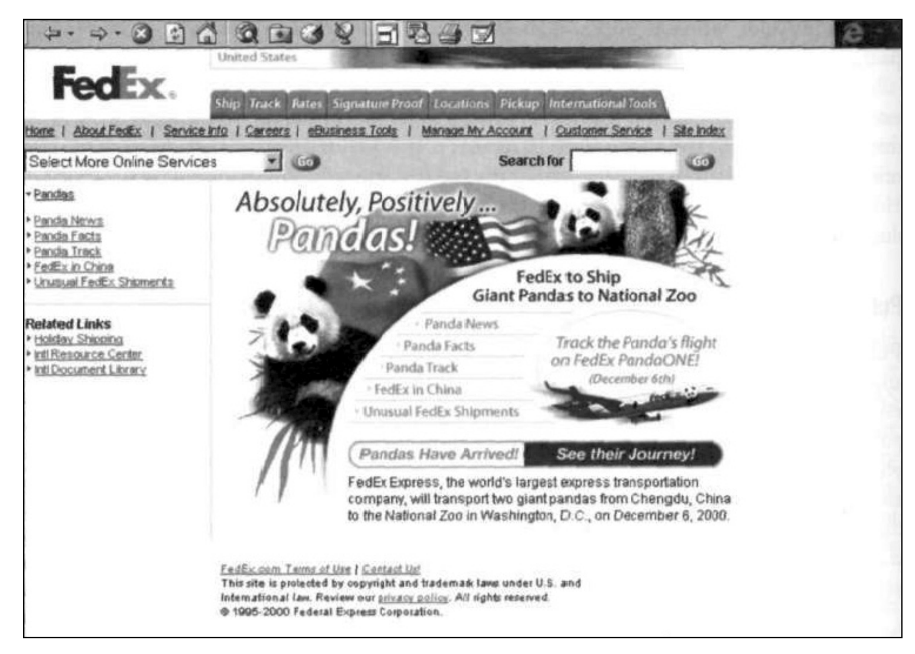
تشمل أســاليب العلاقات العامة الأخرى المســتخدمة على نطاق واسع برامج الاعتراف والمكافأة ، والحصول على شــهادات من الشــخصيات العامة

(*) العلاقات العامة: هي الجهود المبذولة لتحفيز الاهتمام الإيجابي في الشركة ومنتجاتها من خلال إرسال النشرات الإخبارية، وعقد المؤتمرات الصحفية وتنظيم المناسبات الخاصة ورعاية الأنشطة الإخبارية التي وضعتها أطراف ثالثة.

وإشراك المجتمع ودعمه وجمع الأموال، والحصول على دعاية ملائمة للمؤسســة من خلال أحداث خاصة وأعمال مجانية، وبإمكان هذه الأدوات أن تســاعد مؤسسة الخدمات على بناء ســمعتها مصداقيتها، وتكوين علاقات قوية مع موظفيها وزبائنها والمجتمع وتأمين صورة مؤاتية لنجاح الأعمال.

يمكن للشركات أيضاً أن تربح التعرض على نطاق واسع من خلال رعاية الأحداث الرياضية وغيرها من الأنشــطة البارزة، إذ توفر اللافتات والشارات والعروض المرئية الأخرى تكراراً مســتمراً لاسم الشركة ورمزها، فعلى سبيل المثال كانــت خدمة البريد الأمريكية (USPS) راعياً رئيســاً لفريق ركوب الدراجات في الولايات المتحدة في ســباق فرنســا للدراجات لعام 2000 . يوفر هذا الأمر العديد من فرص العلاقات العامة والإعلان للدائرة البريدية بما في ذلــك الطوابع والمقالات المطبوعة، ومقاطع الأخبار التلفزيونية وصور أعضاء الفريق مع عرض «خدمة البريد الأمريكية» بشكل بارز على قمصانهم، ولقد اكتســبت خدمة البريد الأمريكية الاهتمام في جميع أنحاء العالم عندما فاز عضو الفريق لانس ارمسترونغ Lance Armstrong في سباق فرنسا للدراجات بعد معركة شبه مميتة مع مرض السرطان.

يمكن للأنشــطة غير العادية تقديم فرصة للترويج لخبرة الشركة، فلقد اكتســبت FedEx دعاية مؤاتية كبيرة في ديسمبر من عام 2000 عندما نقلت بســلام اثنين من حيوانــات الباندا العملاقة من مدينة تشــنغدو Chengdu بالصــين إلى حديقة الحيوانات الوطنية في واشــنطن العاصمة، وبالإضافة إلى البيانات الصحفية فقــد قدمت الشركة أيضاً معلومات حول الشــحنة غير المعتادة على صفحة خاصة في موقعها على الإنترنت (الشكل 9-8).



الشكل 9-8: ايجابياً الباندا فيديكس تعزز دورها في شحنة غير عادية (علامة خدمة فيديكس المستخدمة)

تعد المعارض التجارية شكلاً شائعاً من الدعاية في سوق الأعمال التجارية[13]، ولا تفتح هذه المعارض عادة للجمهور ولا توجد رسوم دخول، وفي العديد من الصناعات تُعد المعارض التجارية فرصة عظيمة للزبائن من رجال الأعمال للتعرف على أحدث المُنتَجات في مجالاتهم. يقدم بائعو الخدمة أدلة مادية في شكل معروضات وعينات وعروض توضيحية وكتيبات لتثقيف هؤلاء الزبائن المحتملين وإثارة إعجابهم، وعلى سبيل المثال فقد حضر الجراحون التجميليون من جميع أنحاء العالم المعارض التجارية للتعرف على التطورات في التكنولوجيا والمعدات التي ستسمح لهم بإجراء علاجات غير فعالة للغاية بأسماء غامضة من مثل «البوتوكس» و «علاج الوريد المصلب» و «علاج الكولاجين البديل».

يمكن أن تكون المعارض التجارية أدوات ترويجية مربحة للغاية، إذ يمكن إغلاق 50% من الزبائن المتوقعين الذين تم إنتاجهم في هذه العروض من خلال مكالمة مبيعات واحدة فقط - وهي نسبة أعلى بكثير من الزبائن المتوقعين الذين تم إنشاؤهم بأية طريقة أخرى، وأن ممثل المبيعات الذي يصل

عادة بين أربعة إلى خمسة زبائن محتملين في اليوم يمكنه الوصول إلى ما متوسطه خمسة زبائن متوقعين في الساعة في المعرض.

المواد التعليمية:

غالباً ما يســـير الترويج والتعليم جنباً إلى جنب، فـــلا فائدة من الترويج لخدمة جديدة (أو ميزة خدمة) إذا كان الأفراد غير متأكدين من الفوائد أو لا يعرفون كيفية المتابعة، وغالباً ما يُطلب من موظفي الخدمة لعب أدوار التعليم، لكنهم ليســـوا متاحين دائماً للمســـاعدة في المواقع التي يحتاج إليها الزبائن، ولعلاج هذه المشـــكلة فإن البعض من الشركات يقدم مكالمات هاتفية مجانية إلى الموظفـــين الخبراء أو يقدم مواد مطبوعة أو فيديـــو أو تعليمات صوتية أو مواقع الويب بالمعلومات، وتشجع إعلانات الصحف التي تصدر عن سلسلة صيدليات CVS الزبائن على استخدام هواتفهم للوصول إلى المعلومات المسجلة حول الأدوية الموصوفة لمجموعة متنوعة من الأمراض المختلفة.

تعتمد العديد من الوســـائط التعليمية في الوقت الحاضر على التكنولوجيا، إذ تتميز المتاجر الكبرى والمتاجر في بعض الأحيان بدليل متجر يعمل باللمس، وتعرض شركات الطيران أفلاماً لتوضيح إجراءات ســـلامة الطائرات وإطلاع الزبائن على اللوائـــح الحكومية، وأن عدداً من البنوك يقوم بتثبيت شاشـــات مُحَوسَبَة يمكن للزبائن اســـتخدامها للتعرف على المُنتَجات المالية الجديدة، وذلـــك من خلال الوصول إلى مواقـــع الويب، ويمكـــن للزبائن الوصول إلى المعلومات المطلوبة من منازلهم أو مكاتبهم.

تصميم الشركات والأدلة المادية:

تستخدم العديد من شركات الخدمات مظهراً مرئياً ومميزاً لجميع العناصر الملموسة وذلك لتسهيل التعرف على الصورة المرغوب فيها وتعزيزها، وعادة ما يتم إنشاء ستراتيجيات تصميم الشركات(*) من قبل شركات استشارية خارجية

(*) تصميم الشركة: هو التطبيق المتسق للألوان والرموز والحروف المميزة لإعطاء الشركة هوية يمكن التعرف عليها بسهولة.

وتشـــمل ميزات من مثل القرطاســـية والآداب الترويجيـــة، ولافتات التجزئة والزي الرســـمي، وأنظمة الألوان لطلاء السيارات والمعدات والأبنية الداخلية وأن الهـــدف من ذلك هو توفير موضوع موحـــد ويمكن التعرف عليه يربط بـــين جميع عمليات الشركـــة في تجربة الخدمة ذات العلامـــات التجارية من خلال الاستخدام الستراتيجي للأدلة المادية، ولقد استفادت جمعية السيارات الأمريكية من تصميم الشركات في ترســـيخ هويتها التجارية، إذ يتم التعرف على شعار AAA الأحمر الفاتح في جميع أنحاء العالم كمصدر موثوق لمعلومات السفر والمساعدة.

إن تصميم الشركات مهم بخاصة للشركات العاملة في الأسواق التنافسية إذ أنها من الضروري أن تبرز من الحشـــد حتى يمكن التعرف عليها على الفور في مواقـــع مختلفة، وعلى ســـبيل المثال توفر تجارة التجزئـــة للبنزين تناقضات ملفتة للنظر في تصميمات الشركات، من محطات الخدمات الخضراء والصفراء الساطعة من شركة بريتش بتروليوم BP إلى شركات تيكساكو Texaco باللون الأحمر والأسود والأبيض، والأزرق والماروني والأصفر لشركة سونوكو Sunoco.

تميل الشركات العاملة في صناعة التوصيل السريع ذات التنافسية العالية إلى استخدام أســـمائها كعنصر أساسي في تصميمات الشركات، وعندما غيرت شركة فيدرال اكســـبرس Federal Express اســـمها التجاري إلى فيديكس "FedEx" أكثر نفعاً وتعدد اللغات، فقد قامت أيضاً بتغيير شـــعارها لتضمين الاســـم الجديد في محرف مميز، فقد تم تطوير تطبيقات متســـقة لهذا التصميم لاستخدامها في إعدادات تتراوح من بطاقات العمل إلى الصناديق ومن قبعات الموظفين إلى المظهر الخارجي للطائرات.

يستخدم البعض من الشركات رمزاً مُسجّلاً كعلامة تجارية، وذلك بديلاً عن اســـم كشعار أســـاسي لهذه الشركات[14]، تصنع شركة شـــل اسمها باللغة الإنجليزية من خلال عرض صدفة صفـــراء على خلفية حمراء، وتتميز بميزة جعل سياراتها ومحطات الخدمة التابعة لها معروفة على الفور حتى في أجزاء من العالم لا تستخدم الأبجدية الرومانية. يقال إن ماكدونالدز «الأقواس الذهبية»

هي أكثر رموز الشركات شـــهرة في العالم. (لكن مع ذلك فقد تحتاج الشركات الدولية العاملة في العديد من البلدان إلى تحديد تصميماتها بعناية لتجنب نقل رســالة غير مناسبة ثقافياً من خلال خيارات مؤسفة من الأسماء أو الألوان أو الصور).

اســتخدمت شركة ميريــل لينــش Merrill Lynch وهي الشركة العالمية للخدمات المالية، شــعارها الشــهير «نحن متفائلون في أمريكا» كأســاس لرمــز الشركة وهو الثور، فقد قامت الشركة بحملــة إعلانية بتطوير عدد من الاختلافات المثيرة للاهتمام لهذا الرمز الذي يمكن التعرف عليه بشكل كبير (يظهر مثال في الشكل 9-9).



الشكل 9-9: الإعلان عن الشركات من قبل ميريل لينتش

أبعاد Servicescape:

Servicescape: هو مصطلح يصف تصميم أي موقع مادي حيث يتقدم الزبائن بطلبات خدمة توصيل والحصول عليها [15]، وهو يتألف من أربعة أبعاد هي: المنشأة المادية والموقع والظروف المحيطة (من مثل درجة الحرارة أو الإضاءة) والموظفين. يمثل كل عنصر من هذه العناصر شكلاً حاسماً من الأدلة المادية، إذ أن ظهور مرافق خدمات الشركة وموظفيها يؤثر في تصورات الزبائن بشأن نوعية الخدمة. يُطلب من متعهدي تصميم الشركات أحياناً تقديم المشورة بشأن تصميم Servicescape ، ولتنسيق العناصر المرئية لكل من التصميمات الداخلية والخارجية (من مثل اللافتات والديكور والسجاد والمفروشات والزي الرسمي) حتى يتمكنوا من استكمال عناصر التصميم الأخرى وتعزيزها، يمكننا التفكير في مفهوم servicescape من حيث تصميم المرحلة التي يتم فيها تطبيق دراما الخدمة، ولا يمكن للمجموعة الجيدة والأزياء حفظ مسرحية سيئة، ولكنها يمكن أن تعزز إلى حد كبير من الاستمتاع بالجمهور باللعب الجيد، وعلى العكس من ذلك فإنه يمكن أن تخلق مجموعة المسرح السيئة انطباعاً أولياً ضعيفاً، ويتم مناقشة الأدلة المادية وتصميم خدمات منظور الخدمة servicescape [*] بمزيد من التفصيل في الفصل الحادي عشر.

القضايا الأخلاقية في الاتصال:

هناك جوانب قليلة من التسويق تجعل من السهل جدًا إساءة الاستخدام (وحتى إساءة المعاملة) من مثل الإعلان والبيع وترويج المبيعات، وحقيقة فإن الزبائن غالباً ما يجدون صعوبة في تقييم الخدمات مما يجعلهم أكثر اعتماداً على التواصل التسويقي للحصول على المعلومات والمشورة. وغالباً ما تتضمن رسائل الاتصال وعوداً حول الفوائد التي سيحصل عليها الزبائن ونوعية تقديم الخدمات، وعندما يتم تقديم الوعود وكسرها فإن الزبائن سيشعرون بخيبة أمل لأن توقعاتهم لم تتحقق[16]، إن تعيينهم بل وحتى غضبهم سيكون أكبر إذا

(*) servicescape: هو تصميم أي موقع فعلي حيث يأتي الزبائن لتقديم الطلبات والحصول على خدمة التوصيل.

ضيعوا المال والوقت والجهد ولن يكون لديهم أي فوائد في المقابل أو في الواقع أنهم عانوا من تأثير ســلبي، قد يشعر الموظفون أيضاً بخيبة أمل وإحباط لأنهم يستمعون إلى شكاوى الزبائن بشأن التوقعات غير المحققة.

إن عدداً من الوعود غير الواقعية عن الخدمة تنتج عن ضعف الاتصالات الداخلية بين العمليات وموظفي التســويق فيما يتعلق بمستوى أداء الخدمة الذي يمكن للزبائن توقعه بشكل معقول، وفي حالات أخرى ، يتعمد المعلنون والمندوبون غير الأخلاقيين تقديم وعود مبالغ فيها حول الفوائد التي يمكن للزبائــن الحصول عليها. أخيراً ، هناك عــروض ترويجية خادعة تدفع الناس إلى الاعتقــاد بأن لديهــم فرصة للفوز بجوائز أو منح أكــبر مما هو عليه الحال حقّاً، ولحســن الحظ فإن هناك العديــد من هيئات مراقبة المســتهلك التي تراقب ممارسات التســويق الخادعة هذه، وهي تشمل وكالات حماية المستهلك والجمعيات التجارية في صناعات محددة والصحفيين الذين يحققون في شكاوى الزبائن ويسعون إلى كشف الاحتيال والتزييف.

هنـــاك نوع مختلف من القضايا الأخلاقيـــة يتعلق بالتطفل غير المرغوب فيه على الحياة الشخصية للأفراد، بما في ذلك ربما حياتك الخاصة، إذ يمكنك بالطبع قلب الصفحة إذا كنت لا ترغب في إلقاء نظرة على إعلان في صحيفة أو مجلة، ولربما تتجاهل الإعــلان التلفزيوني عن طريق الضغط على زر كتم الصــوت على جهاز التحكم عن بُعد والتحدث مع الأصدقاء أو أفراد الأسرة في أثناء تشــغيل الإعلانات التجارية، لكن مع ذلك فإن الزيادة في التسويق عبر الهاتف والبريد المباشر أمر محبط بالنسبة لأولئك الذين يتلقون اتصالات المبيعات غير المرغوب فيها.

ما هو شــعورك إذا تمت مقاطعــة الوجبة المســائية في المنزل عن طريق مكالمة هاتفية من شــخص غريب يحــاول الاهتمام بــك في شراء الخدمات الــتي ليس لديك مصلحة فيها؟ وحتى إذا كنت مهتماً فقد تشــعر وكما يفعل الكثيرون أن خصوصيتك قد تــم انتهاكها وترى أن الاتصال هو اقتحام غير مرغوب فيه . تقدم الاتحادات التجارية من مثل جمعية التسويق المباشر طرقاً

للمستهلكين لإزالة أسمائهم من قوائم التسويق عبر الهاتف والبريد المباشر في محاولة لمعالجة العداء المتزايد تجاه هذه الأنواع من أساليب التسويق المباشر، وخدمات تصميم أي موقع مادي حيث يأتي الزبائن لتقديم الطلبات والحصول على خدمة التوصيل.

هل يمكنك التعرف على شركة خدمات من هذه القرائن؟

ما مدى سهولة التعرف على التسهيلات والمركبات والعاملين في البنك الخاص بك، ومطعم الوجبات السريعة المفضل وخدمة سيارات الأجرة ونظام النقل العام المحلي؟ جرب الاختبار أدناه لمعرفة عدد الرموز وعناصر التصميم المستخدمة دولياً التي تتعرف عليها:

1 - ما هي شركات تأجير السيارات المرتبطة باللون الأصفر والأحمر والأخضر؟

2 - أي شركة طيران دولية لديها الكنغر الطائر لرمزها؟ أي واحد يستخدم ورقة القيقب؟

3 - أي سمسار يعرض رأس الكبش كرمز للشركة؟

4 - كم عدد الشركات التي يمكنك تسمية التي تستخدم رمز globelike؟

5 - ما هي شركة الخدمات المالية الدولية التي تستخدم رمزاً من ثلاثة مفاتيح متقاطعة؟

إجابات على أسئلة رمز المسابقة

1 - Hertz (أصفر) Avis (أحمر) National or Enterprise (كلاهما أخضر).

2 - Qantas (الكنغر)، Air Canada (ورقة القيقب). ملاحظة: تعرض بعض شركات الطيران الكندية الإقليمية أيضاً ورقة القيقب.

3 - T .Rowe Price (ram)

4 - AT&T و Cable & Wireless كلاهما معروفان تماماً، تمتلك طائرات كونتيننتال إيرلاينز غولدن غلوب جزئياً على أذرعها ، في حين أن طائرات شركة آم بان التي انتهت صلاحيتها حاليًا تضمنت كرة أرضية زرقاء

وبيضاء كاملة ؛ ترسم UPS كرة أرضية ذهبية على جميع شاحناتها للتأكيد على إمكانيات التوصيل في جميع أنحاء العالم.

5 - UBS والــشركات التابعة على ســبيل المثــال UBS PaineWebber (ثلاثة مفاتيح متقاطعة).

الاتصالات التسويقية والإنترنت:

يلعب الإنترنت دوراً متزايد الأهمية في الاتصالات التسويقية، وأن عدداً قليلاً من الشركات من أي حجم الآن هي من دون موقع على شــبكة الإنترنت، وقد نشــأت صناعة كبيرة لدعم تصميم وتنفيذ أنشــطة التسويق المستندة إلى الإنترنــت . ولعل أبرز جوانب شــبكة الإنترنت هو وجودهــا في كل مكان: إذ يمكن الوصول إلى موقع ويب مســتضاف في بلد واحد من أي مكان تقريباً في العالم، مما يوفر أبســط أشكال الدخول إلى الأســواق الدولية المتاحة - في الواقع ، كما يشير كريســتيان جرونروس Christian Gronroos، «لا يمكن للشركة أن تتجنب إثارة الاهتمام بعروضها خارج سوقها المحلية أو الوطنية»(17)، لكن مع ذلك فإن إنشاء وصول دولي وتطوير ستراتيجية دولية هما أمران مختلفان للغاية!

تطبيقات الانترنت:

يســتخدم المســوقون الإنترنت لمجموعة متنوعة من مهام الاتصالات، ويشمل ذلك تعزيز وعي المستهلكين واهتمامهم وتوفير المعلومات والتشاور، وتســهيل الاتصالات ثنائيــة الاتجاه مــع الزبائن من خلال غــرف البريد الإلكتروني والمحادثات، وتحفيز تجربة المنتجــات وتمكين الزبائن من تقديم الطلبــات، وقياس فعالية الإعلانات أو حملات ترويجيــة معينة (18)، يمكن للشركات التســويق من خلال مواقع الويــب الخاصة بها ووضع إعلانات على مواقع أخرى. يســمح الإعلان على الويب للشركات باستكمال قنوات الاتصال التقليديــة بتكلفة معقولة، ولكــن من مثل أي عنصر مــن عناصر مزيج الاتصالات التســويقية فإنه يجب أن يكون الإعلان عبر الإنترنت جزءاً من ستراتيجية اتصالات متكاملة ومصممة جيداً.

كانت العديد من مواقع الويب المبكرة أكثر قليلاً من كتيبات إلكترونية، فهي تتميز برسومات جذابة استغرقت وقتاً طويلاً للغاية لتنزيلها، وعلى النقيض من ذلك فإن مواقع الويب التفاعلية تتيح للزبائن الدخول في حوار مع قاعدة البيانات والتوصل إلى معلومات مخصصة. تقدم شركات النقل من مثل شركات الطيران والسكك الحديدية مواقع تفاعلية تسمح للمسافرين بتقييم طرق وجداول بديلة لتواريخ محددة، وتنزيل المعلومات المطبوعة وإجراء حجوزات عبر الإنترنت، وأن البعض من المواقع يقدم خصومات على الفنادق وتذاكر السفر إذا تم الحجز عبر الإنترنت - وهو تكتيك مصمم لجذب الزبائن بعيداً عن الوسطاء من مثل وكلاء السفر.

تتمتع الطبيعة التفاعلية للإنترنت بإمكانية زيادة مشاركة الزبائن بشكل كبير، وذلك لأنها تتيح التسويق «بالخدمة الذاتية» إذ يتحكم الزبائن الفرديون في طبيعة ومدى اتصالهم بمواقع الويب التي يزورونها، وأن العديد من البنوك تسمح للزبائن بدفع الفواتير إلكترونياً والتقدم بطلب للحصول على قروض عبر الإنترنت والتحقق من أرصدة حساباتهم عبر الإنترنت. يستخدم منتجع بلاكهولوم/ ويستلر Whistler / Blackholm للتزلج في بريتش كولومبيا British Columbia موقعه على الويب لتعزيز الشراء المسبق لتذاكر المصعد بسعر مخفض، كما يقدم الموقع أيضاً إرشادات حول كيفية عمل نافذة التذاكر عبر الإنترنت، ويصف مكان استلام التذاكر ويوفر ردوداً على الأسئلة المتداولة.

يُعد تمكين المسوقين من التواصل وإقامة علاقة مع الزبائن الأفراد أحد أكبر نقاط قوة الويب، وتتناسب هذه الخصائص مع ستراتيجية اتصال جديدة تسمى «تصريح التسويق [*]» [19]، التي تستند إلى فكرة أن الإعلانات التقليدية لا تعمل بشكل جيد بعد الآن لأنها تكافح من أجل الانتباه عن طريق مقاطعة الأفراد، فعلى سبيل المثال تقاطع قناة تلفزيونية مدتها 30 ثانية البرنامج المفضل للمشاهد، وتوقف مكالمة التسويق عن بُعد وجبة، ويوقف الإعلان المطبوع تدفق مجلة أو مقالة في صحيفة.

(*) تصريح التسويق: هو ستراتيجية اتصال تسويقي تشجع الزبائن على معرفة المزيد عن منتجات الشركة طواعية لأنهم يتوقعون تلقي معلومات أو أي شيء آخر ذو قيمة في المقابل.

في نموذج تصريح التسويق يكون الهدف هو إقناع المستهلكين للتطوع بانتباههـــم، وفي جوهره يتم تشـــجيع الزبائن على «رفـــع أيديهم» والموافقة على معرفة المزيد عن الشركة ومنتجاتها تحســـباً لتلـــقي شيء ذي قيمة لهم، وهذا يعني أن الزبائن يختارون أنفســـهم في الشريحة المستهدفة . إن النظر في النهج الذي يستخدمه معهد بحوث الاتصالات الصحية الذي يصدر بطاقات الهاتف المدفوعة مســـبقاً للمرضى في مكاتب الأطباء أو المستشفيات كوسيلة لقياس رضا المرضى، ولتنشيط البطاقة يســـتخدمها المريض للاتصال بخدمة تلقائية تسجل الإجابات على أســـئلة حول تجربة الفرد الأخيرة في الرعاية الطبية، على سبيل المكافأة يحصل المتصل على 30 دقيقة من الاتصال المجاني بعيد المدى [20]، وللحصول على توضيح لكيفية اســـتخدام H&R Block لمسابقة ترويجية لجعل الزبائن يتطوعون للتعرف على خدمـــة جديدة لإعداد الضرائب، انظر القصة المعبأة «تسويق الإذن في H&R Block ».

تصريح التسويق في: HR Block

عندما أرادت H&R Block تقديم خدمة جديدة تســـمى الضريبة المميزة Premium Tax التي تســـتهدف الزبائن ذوي الدخل المرتفع ، فقد اســـتأجرت شركة تدعى يويوداين Yoyodyne لإنشـــاء مســـابقة، ولقـــد تم الإعلان عن هذا الحدث الترويجي باســـتخدام إعلانات البانر في مواقع ويب محددة تقول «H&R: Block سندفع اليانصيب الضريبية الخاصة بك»، ومن خلال الضغط على هذه الشعارات فقد قدم أكثر من 50000 شخص طواعية عناوين بريدهم الإلكتروني وقالوا «أخبرني بالمزيد عن هذا العرض الترويجي».

في مقابل فرصة دفع ضرائبهم من قبل شخص آخر فقد أصبح هؤلاء الأفراد لاعبين في مســـابقة، في كل أسبوع ولمدة 10 أسابيع كانوا قد تلقوا ثلاث رسائل بريد إلكتروني، ودعوتهم للإجابة على أســـئلة حول الضرائب و H&R: Block وغيرها مـــن المواضيع ذات الصلـــة . لقد تم إعطاؤهم حقائـــق ممتعة حول تاريخ الضرائب أو تم إرســـالها إلى موقـــع H&R Block للعثور على إجابات للأسئلة. تضمنت كل رسالة بريد إلكتروني أيضاً رسالة ترويجية حول ضريبة

Premium Tax. لم يســتجب الجميع لكل رســالة - في المتوسط ، كان نحو 40% يردون عليها، ولكن طوال فترة الحملة الترويجية بقي 97% من الأشــخاص الذين دخلوا اللعبة.

في نهاية الأســابيع العشرة ، أجريت دراسات استقصائية من: (1) أولئك الذين شاركوا بنشــاط في اللعبة ، (2) أولئك الذين شاركوا ولكن كانوا أقل نشاطاً ، و (3) مجموعة مراقبة من غير المشاركين . بينت مجموعة المراقبة من غير المشــاركين أن معرفة الضريبة المميزة كانت غير موجودة في الأساس. ومن بين المشــاركين الأقل نشاطًا كان 34% لديهم فهم جيد للضريبة المميزة ، وبالنسبة للمشــاركين النشطين كانت النسبة لديهم هي 54% . من خلال تطبيق مفهوم تصريح التســويق بطريقة إبداعية فقد اســتحوذت H&R Block على قاعدة بيانات عن الاحتمالات التي حصلت بالفعل على عدد من المعلومات والتعليم حول عروض خدماتها الجديدة.

Source: William C. Taylor, "Permission Marketing" (interview with Seth Godin), Fast Company, April-May 1998, 198-212.

اعتبارات تصميم موقع الويب:

من وجهة نظر الاتصالات فإنه يجب أن يحتوي موقع الويب على معلومات تفيد أن الزبائن المستهدفين للشركة سوف يجدونها مفيدة ومثيرة للاهتمام[21]، ويتوقع مستخدمو الإنترنت الوصول السريع ، والتنقل السهل ، والمحتوى ذي الصلة والحديث على حد سواء.

يجب أن تضع شركات الخدمات أهداف اتصال واضحة لمواقعها على شبكة الإنترنت، وهي أن يكون الموقع قناة ترويجية، وهو خيار الخدمة الذاتية الذي يحرف الزبائن عن الاتصال بأفراد الخدمة، وغرفة أخبار آلية تنشر معلومات عن الشركة ومنتجاتها، بالإضافة إلى تقديم أرشيف للبيانات الصحفية السابقة، أو حتى كل هذه؟ يختار البعض من الــشركات التأكيد على المحتوى الترويجي، ويســعى إلى تقديم الشركة ومُنتَجاتها في ضوء إيجابي وتشــجيع الشراء، وينظر آخرون إلى مواقعهم على أنها تعليمية تشجع الزوار على البحث عن المعلومات المطلوبة، حتى توفير روابط إلى المواقع ذات الصلة.

تبحث الشركات المبتكرة باستمرار عن طرق لتحسين جاذبية مواقعها وفائدتها، إذ يختلف محتوى الاتصال المناسب على نطاق واسع من نوع واحد إلى آخر، وقد يوفر موقع b2b للزائرين إمكانية الوصول إلى مكتبة المعلومات التقنية، وعلى النقيض من ذلك فإنه قد يشتمل فندق المنتجع على صور جذابة تتميز بالموقع والمباني وغرف الضيوف، وحتى مقاطع فيديو قصيرة توضح الخيارات الترفيهية، وفي هذه الأثناء قد تعرض محطة إذاعية ملفات شخصية وصور لأعضاء هيئة التدريس الرئيسيين، وجداول للبث ومعلومات أساسية عن برامجها، والوصول إلى عمليات البث الخاصة بها عبر راديو الويب.

يجب أن يتعامل المسوقون أيضاً مع سمات أخرى من مثل سرعة التنزيل التي تؤثر في «الالتصاق» لموقع الويب، يعد الموقع اللزج(*) موقعاً يشجع على تكرار الزيارات والمشتريات من خلال إبقاء جمهوره على اتصال تفاعلي مقدم بطريقة جذابة . لقد استغل مزودو الخدمات عبر الإنترنت من مثل EasyAsk مكانة مربحة في مساعدة الشركات الأخرى على تصميم مواقع الويب اللاصقة التي تجعل عمليات البحث عن المعلومات والتنقل في الموقع سهلة لزبائنها.

يساعد عنوان الويب الذي لا يُنسى في جذب الزوار إلى الموقع، وعلى عكس أرقام الهاتف أو الفاكس فإنه غالباً ما يكون من الممكن تخمين عنوان شركة ما على الويب، وبخاصة إذا كان عنواناً بسيطاً يرتبط باسم الشركة أو نشاطها التجاري، لكن مع ذلك فإنه غالباً ما تجد الشركات التي تأتي متأخرة على الإنترنت أن اسمها المفضل قد تم اختياره بالفعل . على سبيل المثال تشمل العديد من الصناعات شركة تدعى Delta ، ولكن لا يمكن أن يكون هناك سوى موقع دلتا واحد. ينتمي اسم الموقع إلى Delta Financial Corporation كان على شركة الطيران الأمريكية استخدام العنوان الأطولdeltaairlines.com ، إذ يجب الترويج لعناوين الويب بنشاط إذا أرادت هذه العناوين أن تلعب دوراً مكملاً في ستراتيجية الشركة الشاملة لتقديم الاتصالات والخدمات، وهذا

(*) اللزوجة: هي قدرة موقع الويب على تشجيع تكرار الزيارات والمشتريات من خلال إبقاء جمهوره على اتصال بالتواصل التفاعلي بطريقة جذابة.

يعني عرض العنوان بشـــكل بارز على بطاقات العمل والقرطاسية ذات الرأسية والكتالوجات والإعلانات والمواد الترويجية وحتى المركبات.



تعزز الإعلانات المطبوعة من PSI Net's حملتها التلفزيونية التي تظهر أن الأفراد في مختلف الإعدادات العالمية يطرقون نافذة لجذب انتباه الجمهور

الإعلان على شبكة الإنترنت:

أصبح الإنترنت وسيلة إعلانية جديدة، إذ أن العديد من الشركات تدفع المـــال لوضع لافتات وأزرار الإعلان على بوابات من مثل Yahoo أو Netscape،

وكذلـــك على مواقع ويب الشركات الأخرى، إن الهدف المعتاد هو جذب حركة المرور عبر الإنترنت إلى الموقع الخاص بالمُعلن، وفي كثير من الحالات تتضمن مواقع الويب رسائل إعلانية من مسوقين آخرين مع خدمات ذات صلة ولكن غير منافسة . على ســـبيل المثال تتضمن صفحة أسعار أسهم Yahoo المكتوبة سلســـلة من الإعلانات لمقدمي الخدمات المالية المختلفة. وبالمثل فإن العديد مـــن صفحات الويب المخصصة لموضوع معين تحتوي على رســـالة صغيرة من Amazon.com ، تدعـــو القارئ إلى التعرف على الكتب المتعلقة بهذه المواضيع نفســـها عن طريق النقر فوق زر الارتباط التشعبي المصاحب إلى موقع كتاب تاجر التجزئة على الإنترنت، وفي من مثل هذه الحالات يسهل على المُعلن قياس عدد الزيارات إلى موقعه الخاص التي يتم إنشاؤها من خلال النقر.

ومع ذلك فإن الإنترنت لم يثبت فعاليته كوسيلة إعلانية كما توقع العديد من المســـوقين في الأصل، إذ تُظهر التجربة أن مجرد الحصول على عدد كبير من حالات التعرض("eyeballs") لافتة اعلانية أو زر إعلان لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الوعي بالمُعلن أو تفضيله أو زيادة مبيعاته . إن إحدى النتائج المهمة هي أن ممارسة دفع معدل شهري ثابت للافتة اعلانية لا تحظى بالاهتمام، حتى عندما ينقر الزوار على موقع المُعلن فإن هـــذا الإجراء لا يؤدي بالضرورة إلى مبيعات، ومن ثم يوجد الآن تركيز أكبر على عقود الإعلان التي تربط الرســـوم بالسلوك ذي الصلة بالتســـويق من قبل هؤلاء الزوار، من مثل تزويد المُعلن بالبعض من المعلومات عن أنفسهم أو إجراء عملية شراء.

يستخدم عدد من الشركات التســـويق المتبادل(*)، إذ يسمح تاجر تجزئة عبر الإنترنت لزبائنه الدائمين بتلقي عروض ترويجية لمتاجر تجزئة أخرى على الإنترنت والعكس بالعكس ومن دون تكلفة مقدمة لأي من الطرفين[23]. على سبيل المثال فقد تلقى زبائن RedEnvelope.com عرض قسيمة عبر الإنترنت من Starbucks عندما قاموا بتســـجيل الدخـــول إلى موقعRedEnvelope، وفي

(*) التسويق المتبادل: هو أسلوب اتصال تسويقي يسمح فيه بائع التجزئة عبر الإنترنت لزبائنه الذين يدفعون مقابل الحصول على عروض ترويجية لمتاجر تجزئة أخرى على الإنترنت والعكس بالعكس، دون أي تكلفة مقدمة لأي من الطرفين.

المقابل كان لدى RedEnvelope رابط ترويجي على Starbucks.com ، مما مكن الشركتين من الحصول على نسبة مئوية من قاعدة زبائن الموقع الآخر.

استنتاج :

تتطلب ستراتيجية الاتصالات التسويقية للخدمات تركيزاً مختلفاً إلى حد ما عن تلك المستخدمة في تسويق البضائع، وتشمل مهام الاتصال التي تواجه مسوّقي الخدمات التأكيد على أدلة ملموسة للخدمات التي يصعب تقييمها وتوضيح طبيعة الخدمة وتسلسل أدائها، وتسليط الضوء على أداء موظفي الاتصال بالزبائن، وتثقيف الزبون حول كيفية المشاركة الفعالة في تقديم الخدمات.

تتوافر العديد من عناصر الاتصال المختلفة لمساعدة الشركات على إنشاء موقع متميز في السوق والوصول إلى الزبائن المحتملين، وتشمل الخيارات الموجودة في مزيج الاتصالات التسويقية الاتصالات الشخصية من مثل البيع الشخصي وخدمة الزبائن، فضلاً عن الاتصالات غير الشخصية من مثل الإعلان وترويج المبيعات والعلاقات العامة وتصميم الشركات والأدلة المادية التي يقدمها servicescape لموقع تقديم الخدمة، وغالباً ما تلعب المواد التعليمية من الكتيبات إلى مواقع الويب دوراً مهماً في تثقيف الزبائن حول كيفية اتخاذ خيارات جيدة والحصول على أفضل استخدام من الخدمات التي اشتروها، إن التطورات في التكنولوجيا وبخاصة في الإنترنت تغير وجه الاتصالات التسويقية، وسنستكشف الآثار الستراتيجية للتكنولوجيا بالنسبة لمسوقي الخدمات بمزيد من التفصيل في الفصل 16.

دراسة الأسئلة والتمارين :

1 - صف أربعة أهداف تعليمية وترويجية مشتركة في إعدادات الخدمة، وقدم مثالاً محدداً لكل من الأهداف التي تدرجها.

2 - ما هي عناصر مزيج الاتصالات التسويقية التي ستستخدمها لكل السيناريوهات التالية؟ اشرح إجاباتك.

- صالون حلاقة تم إنشاؤه حديثاً في أحد مراكز التسوق في الضواحي.

- مطعم المنشأة التي تواجه رعاية منخفضة بسبب المنافسين الجدد.

- شركة محاسبة مكتبية كبيرة في مدينة رئيسة تخدم زبائن الأعمال بشكل أساسي.

3 - ما الأدوار التي يلعبها البيع الشـــخصي والإعلان والعلاقات العامة في (أ) جذب زبائن جدد إلى شركة خدمات و (ب) الاحتفاظ بالزبائن الحاليين؟

4 - صِف دور البيع الشـــخصي في اتصالات الخدمة، ثم قدم أمثلة على ثلاثة مواقف مختلفة واجهتك فيها هذه الطريقة.

5 - ابحث عن أمثلة لجهود ترويج الخدمـــة في منطقتك المحلية، ثم قم بتقييم نقاط القوة والضعف لديهم كأدوات اتصال فعالة.

6 - تقديم عدة أمثلة حالية لجهود العلاقات العامة التي تبذلها شركات الخدمات.

7 - ناقش الفعالية النســبية للكتيبات ومواقع الإنترنت للترويج (أ) منتجع للتزلج ، (ب) فندق ، (ت) مركز للياقة البدنية ، و (ث) بنك.

8 - استكشـــف مواقع الويب الخاصة بشركة طيران وبنك ومتاجر إنترنت على الإنترنت، ثم نقدهم لســهولة التصفح والمحتوى والتصميم المرئي. وما إذا كان أي شيء ، فهل ستغير عن كل موقع؟

Endnotes :

1. Enterprise Rent-a-Car Web site, enterprise.com, February 2001 and research by Karen Sunblad.
2. For a useful review of research on this topic, see Kathleen Mortimer and Brian P. Mathews, “The Advertising of Services: Consumer Views v. Normative Dimensions,” The Service Industries Journal 18 (July 1998): 14-19.
3. William R. George and Leonard L. Berry, “Guidelines for the Advertising of Services,” Business Horizons, July-August 1981.
4. Donna Legg and Julie Baker, “Advertising Strategies for Service Firms,” in C. Surprenant (ed.), Add Value toYour Service (Chicago, IL: American Marketing Association, 1987), 163-168.
5. Banwari Mittal, “The Advertising of Services: Meeting the Challenge of Intangibility,” Journal of Service Research 2 (August 1999): 98-116.
6. Legg and Baker,”Advertising Strategies”; D.J. Hill and N. Gandhi,”Services Advertising: A Framework for Effectiveness,” Journal of Services Marketing 6 (Fall 1992): 63-76.
7. Victor L. Hunter and DavidTietyen, Business to Business Marketing: Creating a Community of Customers (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1997).

8. David H. Maister,"Why Cross Selling Hasn't Worked," True Professionalism (New York: The Free Press, 1997), 178-184.
9. K. M. Haywood, "Managing Word of Mouth Communications," Journal of Services Marketing 3 (Spring 1989): 55-67.
10. Eugene W.Anderson, "Customer Satisfaction and Word of Mouth," Journal of Service Research 1 (August 1998): 5-17; Magnus Soderlund,"Customer Satisfaction and Its Consequences on Customer Behaviour Revisited: The Impact of Different Levels of Satisfaction on Word of Mouth, Feedback to the Supplier, and Loyalty," International Journal of Service Industry Management 9, no. 2 (1998): 169—188.
11. Stephen J. Grove, Gregory M. Pickett, and David N. Laband,"An Empirical Examination of Factual Information Content among Service Advertisements," The Service Industries Journal 15 (April 1995): 216-233.
12. Ken Peattie and Sue Peattie, "Sales Promotion—a Missed Opportunity for Service Marketers," International Journal of Service Industry Management 5, no. 1 (1995): 6—21. See also Paul W Farris and John A. Quelch,"In Defense of Price Promotion," Sloan Management Review (Fall 1987): 63-69.
13. Dana James, "Move Cautiously in Trade Show Launch," Marketing News, 20 November 2000, 4 & 6; Elizabeth Light, "Tradeshows and Expos—Putting Your Business on Show," Her Business, March-April 1998, 14-18; and Susan Greco, "Trade Shows versus Face-to- Face Selling," Inc. (May 1992): 142.
14. Abbie Griffith, "Product Decisions and Marketing's Role in New Product Development," in Marketing Best Practices (Orlando, FL:The Dryden Press, 2000), 253.
15. Mary Jo Bitner,"Servicescapes:The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," Journal of Marketing 56 (April 1992): 57—71.
16. Louis Fabien, "Making Promises: The Power of Engagement," Journal of Services Marketing ll,no.3 (1997): 206-214.
17. Christian Gronroos, "Internationalization Strategies for Services," The Journal of Services Marketing 13, no. 4/5 (1999): 290-297.
18. J.William Gurley,"How the Web Will Warp Advertising," Fortune, 9 November 1998, 119-120.
19. Seth Godin and Don Peppers, Permission Marketing: Turning Strangersinto Friends and Friends into Customers (New York: Simon & Schuster, 1999).
20. Kathleen V. Schmidt, "Prepaid Phone Cards Present More Info at Much Less Cost," Marketing News, 14 February 2000, 4.
21. Donald Emerick, Kim Round, and Susan Joyce, Web Marketing and Project Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), 27-54.
22. Gary A. Poole, "The Riddle of the Abandoned Shopping Cart," grok, December 2000- January 2001, 76—82. See also Donald Emerick, Kim Round, and Susan Joyce, Web Marketing and Project Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), 212-213.
23. Dana James, "Don't Wait—Reciprocate," Marketing News, 20 November 2000, 13 & 17.

الفصل العاشر

خدمة تحديد المواقع والتصميم

السعي الجاهد لستراتيجيات الخدمة:

تقليدياً كانت أساسيات عمل وكالة السفر واضحة تماماً، إذ يطلب الزبائن حجز طيران أو قطار أو فندق أو رحلة بحرية[1]، يكتشف الوكيل ما هو متاح وربما يقدم البعض من النصائح ويحجز المعاملة ويسلم التذاكر، ولعقود من الزمان كانت العمولات على تذاكر الطيران قد وفرت نحو 60% من عائدات وكالة نموذجية. لكن هذا الموقف تغير عندما أعلنت دلتا إيرلاينز Delta Airlines أنها لن تدفع عمولة بنسبة 10% على كل تذكرة تباع، وبغض النظر عن سعر الشراء سيكون هناك حد أقصى قدره 25 دولاراً في اتجاه واحد و 50 دولاراً ذهاباً وإياباً لجميع التذاكر المحلية، وسرعان ما حذت شركات الطيران الكبرى الأخرى حذوها.

كانت قبعات العمولة هذه هي مجرد بداية للمتاعب لصناعة وكلاء السفر، بدأت التغييرات الأخرى في السوق تؤثر في الأدوار التي شغلها وكلاء السفر كسماسرة للمعلومات وموزعي خدمات الشركات الأخرى. إن وكلاء السفر هم من مثل سماسرة البورصة أو وكلاء العقارات أو المستشارين وأن قيمتهم هي في مقدار ما يعرفونه وما يمكنهم اكتشافه للزبائن، لكن الوصول إلى المعلومات يُعاد تشكيله بالكامل في هذه الأيام بواسطة أجهزة الكومبيوتر والتقنيات القائمة على الويب . يمكن للزبائن الوصول إلى معلومات السفر مباشرة على الإنترنت في أي وقت ، كما يمكنهم التعامل مع الحجوزات الخاصة بهم إما من خلال موقع ويب خاص بشركة النقل أو من خلال خدمات تستند إلى الإنترنت من مثل Travelocity أو Priceline.

إذن ما الذي يجب على وكيل السفر الذي القيام به في هذا العالم الجديد المليء بالتحديات؟ لقد أغلق الكثيرون من الوكلاء، والبعض الآخر يحاول البقاء

عن طريق خفض التكاليف أو السعي لإضافة قيمة عن طريق القيام بالأشياء نفسها وبشكل أفضل. لكن القليل منهم تحرك بسرعة لإنشاء ستراتيجيات خدمة جديدة تماماً، وفيما يأتي ثلاثة أمور ثورية في الخدمة - انظر إلى ما تعتقده في أساليبهم المبتكرة لإنشاء مركز تنافسي آمن.

1- التاجر

الشركة: ترافلفيست Travelfest

ستراتيجية الخدمة: تجديد طريقة بيع السفر

يحب جاري هوفر Gary Hoover الاتصال بوكيله السياحي في أوستن Austin، تكساس Texas، وهو «هوم ديبوت» Home Depot لصناعة السفر. كان هدفه هو «السفر خارج نطاق العصر الحجري بالتجزئة» وذلك من خلال تصميم متجر سفر حيث يمكن للزبائن التسوق لشراء التذاكر والمُنتَجات المُتعلقة بالسفر في بيئة تعليمية وترفيهية. يشغل أربعة عشر مراقباً مقاطع فيديو للسفر في وقت واحد في متاجر Travelfest، وتعرض الجدران ذات الإضاءة الخلفية شرائح من جميع أنحاء العالم.

يمكن للزبائن التصفح للحصول على معلومات السفر في غرفة أوروبا وغرفة إفريقيا وغرفة آسيا وللأطفال أيضاً هناك غرفة خاصة بهم لاستكشافها، كما تتوافر طلبات التأشيرة وجوازات السفر وبإمكان الزبائن التحقق من فهرس الفنادق والسفر (مورد يستخدمه معظم وكلاء السفر ولكن نادراً ما يكون متاحاً لزبائنهم). هناك أيضاً 10000 عنصر متعلق بالسفر معروض للبيع بما في ذلك الكتب ومقاطع الفيديو والخرائط والأمتعة والملابس وأجهزة تنقية المياه وأدلة اللغة، نعم، المتجر مفتوح أيضاً من الساعة التاسعة صباحاً إلى 11 مساءً بسبعة أيام في الأسبوع، وهو يقبل طلبات البريد والإنترنت والهاتف.

2- المقاول:

الشركة: كابيتال برستيج ترافيل Capital Prestige Travel

ستراتيجية الخدمة: تغيير نموذج تقديم الخدمة

إن ديريك ميسنجر Derek Messenger وهو مالك شركة كابيتال برستيج ترافيل Capital Prestige Travel ينفق مليون دولار سنوياً على إعلانات السفر

على مســـتوى الولاية والإعلانات التجارية حـــول رحلات الرحلات البحرية المخفضة، إن التحدي الأكبر الذي يواجهه السيد ميسنجر هو ايجاد عدد كافٍ من الأشـــخاص المدربين على تلقي كل تلك المكالمات التي تولدها إعلاناته . قام السيد ميسنجر بحل هذه المشكلة بشكل إبداعي باستخدام المقاولين المستقلين الذين يعملون خارج منازلهم ويدفعون مقابل امتياز الانتساب إلى وكالة سفر معروفـــة التي توجه المكالمات إليهم . يدفع كل مقـــاول منزلي 7800 دولار إلى كابيتال بريســـتيج، وفي المقابل يحصل المقاولون على جهاز كومبيوتر وبرمجيات تربطهم بنظام ســـيبر Sabre (نظـــام وطني للحجوزات المحوســـبة) ، ووصلة لخطـــوط هاتف كابيتال برســـتيج ، وثمانية أيام مـــن التدريب. كما يحصلون أيضـــاً على 35% إلى 70% من عمولات تذاكر الوكالة. تهتم كابيتال بريســـتيج بجميع خدمات التسويق والنسخ الاحتياطي من مثل التعامل مع التذاكر وجمع الأموال وتوفير خط مساعدة لوكلاء المنزل الذين يواجهون مشاكل، ومن خلال نظام وكيل المنزل المبتكر فقـــد حولت الشركة التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، مما يوفر ما يكفي من المال لتوليد المزيد من الأعمال من خلال القيام بالترقيات والإعلانات على نطاق واسع.

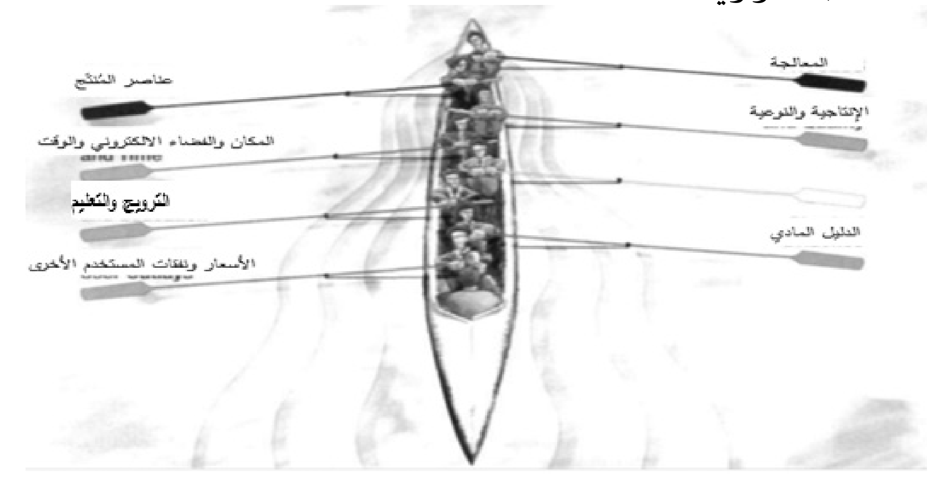
3- لاعب نيتش

الشركة: **أسبن ترافل** Aspen Travel

ستراتيجية الخدمة: **تتخصص في مكان واحد كثيف الخدمات في السوق**

بدأت شركة أســـبن ترافل كوكالة سفر تقليدية، إذ اقتصرت قاعدة زبائنها إلى حد كبير على جاكســـون هول Jackson Hole بولاية وايومنغ Wyoming، الـــتي بدا أن موقعها الجبـــلي المعزول مكان غير مرجح لبنـــاء زبائن الشركات الكبـــيرة . ثم قامت شركة لإنتاج الأفلام من لـــوس أنجلوس بتصوير فيلم في جاكســـون هول، وقامت شركة أســـبن بعمل رائع في التعامل مع سفرياتها إذ احتفظـــت الشركة بخدمات أســـبن للرحلات إلى مواقع أخـــرى. إن كلاً من المالكين راندل فيجين Randle Feagin و أندي شبيجل Andy Spiegel اكتشفا المكانة المثالية - واليوم يقومان بنســـبة 85% من أعمالهما مع شركات الإنتاج

من لوس أنجلوس ونيويورك وميامي . تهتم الكلمة الشــفهية» في صناعة إنتاج الأفلام المحبوكة بإحكام بتسويق شركة أسبن، بينما تسمح الفاكسات والبريد الإلكــتروني وطابعات التذاكر عن بعد للوكالة بالعمل من جاكســون هول . تساعد المعرفة المتخصصة في أسبن ترافل على التفوق على المنافسين المحتملين. وبعد كل شيء فإن الســؤال هو كم عدد وكلاء السفر الذين يعرفون كيفية الحصول على كشك هاتف AT&T إلى موقع أفلام في بليز Belize أو نقل طيور البطريق إلى صحــراء موآب Moab ، في يوتا Utah ، دون أن ينهاروا بســبب الانقلاب الحراري؟



أهداف التعلم:

بعد قراءة هذا الفصل فإنه يجب أن تكون قادراً على:

1 - وصف مناهج التركيز الأربعة المختلفة.

2 - شرح عناصر ستراتيجية تحديد المواقع التنافسية.

3 - مناقشة كيف تساعد الخرائط الإدراكية في تحديد مواقع المنافسين في سوق معين.

4 - فهم كيفية ارتباط العلامة التجارية بالعروض الفردية داخل خط الإنتاج.

5 - تحديد الأنواع المختلفة من الابتكار في الخدمة.

الحاجة إلى التركيز:

إذا سـألت مجموعة من المدراء من مختلف شركات الخدمات عن كيفية تنافسهم، فسوف يقول الكثيرون ببساطة «في أثناء الخدمة». اضغط عليهم قليلاً ، وقد يضيفون «القيمة مقابل المال» أو «الراحة» أو «موظفونا هم المفتاح». قد يجيب البعض على السؤال «ما الذي يجعل خدمتك مختلفة؟» بالقول «بصدق ، لا شيء فنحن جميعاً متشابهون إلى حد كبير»، ولكن لا يوجد خدمتان متشابهتان تماماً، وسيكون من المستحيل على الشركات أن تكون متطابقة في تصميم خدماتها أو الموظفين الذين تجتذبهم أو شخصيات قادتهم أو الثقافات التي ينشئونها . مع اشتداد التنافس على العديد من الشركات في قطاع الخدمات، فقد أصبحت زراعة الاختلافات المهمة وتواصلها هي مهمة بشكل مُتزايد للربحية على المدى الطويل، وفي هذا الفصل سنستعرض كيفية العثور على إجابات للأسئلة: كيف يمكننا أن نفرق مُنتَج الخدمة الخاص بنا عن المُنتَج المنافس؟ وكيف ينبغي لنا أن نذهب نحو تصميم خدمات جديدة؟

ستراتيجيات التركيز الأربعة:

ليس من الواقعي عادة أن تحاول شركة ما جذب جميع المشترين الفعليين أو المحتملين في السوق، وذلك لأن الزبائن كثيرون للغاية ومتناثرون على نطاق واسع ومتنوعون للغاية في احتياجاتهم وسلوكيات الشراء وأنماط الاستهلاك. إن الشركات نفسها تختلف اختلافاً كبيراً في قدراتها لخدمة أنواع مختلفة من الزبائن . لذلك وبدلاً من محاولة المنافسة في سوق بأكملها، فإن كل شركة تحتاج إلى تركيز جهودها على الزبائن الذين يمكنها تقديم أفضل خدمة لهم، ومن الناحية التسويقية ، يعني التركيز(*) توفير مزيج مُنتَج ضيق نسبياً لقطاع معين من السوق - مجموعة من الزبائن الذين يتشاركون في الخصائص الشائعة أو الاحتياجات أو سلوك الشراء أو أنماط الاستهلاك، ويتطلب التنفيذ الناجح لهذا المفهوم من الشركات تحديد العناصر المهمة ستراتيجياً في عمليات خدمتها وتركيز مواردها على هذه العوامل.

(*) التركيز: هو توفير مزيج من المُنتَجات الضيقة نسبياً لشريحة سوق معينة.

يمكن وصف مدى تركيز الشركة على بعدين مختلفين هما تركيز السوق(*) وتركيز الخدمة(**)، إن التركيز في الســوق هو المدى الذي تخدم به الشركة عدداً قليــلاً أو كثيراً من الأســواق ، بينما يصف تركيز الخدمــة المدى الذي تقدم به الشركة خدمات قليلة أو كثيرة، وتحدد هذه الأبعاد ســتراتيجيات التركيز الأساسية الأربعة الموضحة في الشكل 10-1.

توفر المؤسسة شديدة التركيز مجموعة جُد محدودة من الخدمات (ربما مجرد مُنتَج أساسي واحد) لشريحة سوق ضيقة ومحددة. على سبيل المثال، تخدم شركة أســبن ترافل الاحتياجات المحددة لصناعة إنتــاج الأفلام. تركز الشركة التي تركز على السوق على قطاع ضيق في الســوق ولكن لديها مجموعة واسعة من الخدمات. يقدم كل متجر في ترافلفيســت سوقاً جغرافياً محدوداً، إذ أنه يجذب العائلات والأفراد الذين يخططون لرحلات العطلات بدلاً من المسافرين من رجال الأعمال ، ولكنه يقدم مجموعة واسعة من الخدمات.

تقدم الشركات التي تركز على الخدمات مجموعة ضيقة من الخدمات لسوق واســع إلى حد ما. ومن ثم تتخصص كابيتال برستيج ترافيل في المجال الضيق المتمثل في الإبحــار بالطائرة المخصومة، ولكنها تصل إلى الزبائن عبر ســوق جغرافي واســع من خلال نظام توصيل عبر الهاتف. أخيرًا ، يندرج العديد من مقدمي الخدمات ضمن الفئة غير المركزة لأنهم يحاولون خدمة أســواق واسعة وتقديم مجموعة واسعة من الخدمات.

كما ترى من الشكل 1-10 فإن التركيز على الشركة يتطلب تحديد قطاعات السوق التي يمكنها تقديمها بشكل أفضل مع الخدمات التي تقدمها، وأن تجزئة الســوق الفعالة يجب أن تقوم بتجميع الزبائن بطرائق تؤدي إلى التشــابه في داخل كل قطاع والتفاوت بين كل قطاع على الخصائص ذات الصلة.

(*) تركيز السوق: إلى أي مدى تخدم الشركة عدداً قليلًا أو كثيراً من الأسواق.
(**) تركيز الخدمة: إلى أي مدى تقدم شركة خدمات قليلة أو كثيرة.

الشكل 10-1: ستراتيجيات التركيز الأساسية لمنظمات الخدمة

		نشر عروض الخدمة: ضيق	نشر عروض الخدمة: واسع
عـــدد الأســواق المخدومة	كثير	تركز الخدمة على سبيل المثال Prestige Travel	غير مركزة (كل شيء للجميع)
	قليل	تركز بشكل كامل (تركز الخدمة والسوق) على سبيل المثال Aspen Travil	تركز الأسواق على سبيل المثال Travelfest

Source: Adapted from Robert Johnston, "Achieving Focus in Service Organizations," *The Servics Industries Journal* 16 (January 1996): 10-20

إنشاء ستراتيجية الخدمة المميزة:

بمجرد أن تقرر شركة ما أي قطاع (أو قطاعات) في الســوق تريد الشركة استهدافه، فإن المهمة التالية هي تحديد اتجاه ستراتيجي عام (ستراتيجية خدمة) من أجل تحقيق وضع تنافسي مميز والحفاظ عليه، يؤكد ليونارد بيري Leonard Berry على أهمية ستراتيجيات الخدمة هذه:

إن جميع شركات الخدمات الكبرى لديها ستراتيجية خدمة واضحة وجذابة، لديها «السبب لكونها» تنشط المنظمة وتحدد كلمة «خدمة». إن ستراتيجية الخدمة تلتقط ما يعطي قيمة الخدمة للزبائن، ولصياغة طريق إلى خدمة رائعة فإنه يجب أن يحدد قادة الشركة بشكل صحيح ما يجعل الخدمة مقنعة، ويجب أن يتحركوا ويحافظوا على رؤية التميز في الخدمة، ومجموعة من الأدلة التي تشير إلى المستقبل وتبين لهم الطريق.

عادة ما يمكن التعبير عن ستراتيجية خدمة الشركة بعدة جمل أو كلمات توجه موظفيها وتنشطهم، إن أفضل ســتراتيجيات الخدمة تلبي الاحتياجات الإنســانية الأساسية التي لا تتغير كثيراً بمرور الوقت، وعلى سبيل المثال تتمثل ســتراتيجية خدمة تاكو بيل Taco Bell في تقديــم أفضل وجبة سريعة في أي وقت وحيثما يكون الجائعون من الزبائن . في حين أن هذا البيان يبدو بسيطاً بدرجــة كافية، إلا أنه يرمز فعلياً إلى حدوث تغيير كبير في الطريقة التي تحدد

بها الشركة نفسها وعملياتها، ويمكن وصف مفهوم الخدمة الأساسية لـ كلوب ميد Club Med بأنه «حزمة عطلة مدفوعة بالكامل حيث تقوم بالترتيبات الخاصة بك وتدفع الفاتورة مقدماً في مقابل برنامج مُدار جيداً لا تحتاج فيه إلى القلق كثيراً بشأن المال أو النقل أو الطعام أو الأنشطة أو الملابس.

تلبي خدمة Dial-a-Mattress حاجة السوق المستهدفة إلى الحد من الراحة والحد من المخاطر عن طريق بيع مفروشات تحمل علامات تجارية من مثل Sealy أو Serta أو Simmons عبر الهاتف على مدار 24 ساعة في اليوم و 7 أيام في الأسبوع، ويتم تسليم الطلبات بمجرد أن يريدها الزبون، وتتم إزالة المراتب القديمة دون أي تكلفة إضافية . تجعل ستراتيجية الخدمة الأساسية للشركة شراء مرتبة بسيطة للغاية بحيث يشعر الزبائن الجدد بالدهشة، وأن المؤسس والرئيس التنفيذي نابليون باراجان Napoleon Barragan يوضح أن «شراء مرتبة لا يمثل تجربة ممتعة إذ أنه عمل روتيني، إذا كنت تستطيع تسهيل الأمر على الزبائن، وإذا أعطيتهم ما يريدون بالطريقة التي يريدونها وعندما يريدون ذلك، فإنه يمكنك القيام بأعمال تجارية[7].

خلق ميزة تنافسية مستدامة:

إن الخطوة الأولى في وضع ستراتيجية خدمة تتمثل في التركيز على احتياجات الزبائن، إذ أن احتياجات الخدمة المهمة التي لا يتم الوفاء بها من قبل المنافسين توفر فرصاً للشركة للانتقال إلى وضع «مفتوح» في السوق. يجب طرح سؤالين حول احتياجات السوق المستهدفة وتوقعاتها بالنسبة إلى عرض خدمة محددهما : 1 - ما هي السمات الأساسية للغاية لهذه المجموعة من الزبائن؟ 2 - وما هي السمات التي ستسعدهم؟ يمكن بعد ذلك تصميم ستراتيجية الخدمة لتشمل السمات الأساسية وتلك الميزات التي من المحتمل أن تتجاوز توقعات الزبائن.

توفر أفضل ستراتيجيات الخدمة للمؤسسات ميزة تنافسية مستدامة[*] -

(*) الميزة التنافسية المستدامة: هي موقع في السوق لا يمكن استبعاده أو تقليله من قبل المنافسين على المدى القصير.

وهي طريقة لتلبية احتياجات الزبائن في قطاع معين من السـوق بشكل أفضل من المنافسـين الآخرين (من خلال الاسـتدامة ، فإننا نعني موقفاً في السوق لا يمكن الاسـتغناء عنه أو تقليله من جانب المنافسين على المدى القصير) . يمثـل الحصول على هذه المـيزة والحفاظ عليها تحدياً كبـيراً وذلك لأنه من الصعب على الشركة حماية الابتكارات بشـكل قانوني ويمكن للمنافسين نسخ العديد من سمات الخدمة بسرعة، فكر في كيفية وضع شركة امتراك Amtrak لخدمات السكك الحديدية عالية السرعة في ممر بوسطن-واشنطن ضد الخدمة الجوية المنافسة.

نقل المسافرين من رجال الأعمال إلى القرن الحادي والعشرين:

إن شركة أمتراك Amtrak وهي سـكة حديد الركاب الوطنية الأمريكية توضح سـتراتيجية خدمة تسـتند إلى احتياجات الزبائن المتعلقة بالسفر في الممر الشـمالي الشرقي الذي يصل طـوله إلى 500 ميل (800 كم) الذي يربط بوسـطن Boston بروفيدنـس Providence ونيويـوركNew York ونيوارك Newark وفيلادلفيا Philadelphia وبالتيمور Baltimore وواشـنطن العاصمة Washington, D.C . لسنوات كانت المكوكات الجوية التي تغادر في فترات زمنية مدتها 30 دقيقة على خطوط بوسـطن-نيويورك ونيويورك-واشنطن ، وكذلك رحلات الركاب التي تخدم مطارات أخرى ، ولقد تآكل بشـدة موقف السكك الحديدية في قطاع المسـافرين من رجال الأعمال بالسوق، لقد كانت المشكلة صعبة بخاصة بين بوسطن ونيويورك، إذ كانت خدمة السكك الحديدية بطيئة وغير موثوقة للغاية، لكن أبحاث السـوق التي أجرتها شركة امتراك أظهرت أنه بالإضافة إلى السرعة ، فإن المسـافرين من رجال الأعمال يريدون الراحة والراحة بمستويات غير متوافرة حالياً في معظم الرحلات الجوية.

لتلبية هذه الاحتياجات غير الملباة فقد حصلت شركة امتراك على أموال لتحسـين المسار على الممر الشمالي الشرقي وكهربة الخط وصولاً إلى بوسطن. في ديسمبر من عام 2000 ، استحدثت خدمة سكك حديدية عالية السرعة تسمى أسيلا اكسبرس Acela Express. تَعِد شركة أسيلا (اسم علامة تجارية جديدة

توحي بالتسارع والتميز) بنقل سريع ومريح وموثوق وآمن، إذ تستطيع قطارات أمتراك ذات المظهر المستقبلي الكندية الصنع نقل الركاب بسرعات تصل إلى 150 ميلاً في الساعة (240 كم/ ساعة)، مما يجعل أوقات السفر بين مراكز المدينة منافسة مع شركات الطيران بمجرد تضمين النقل البري من المطار إلى وسط المدينة .

بينما تسعى لمطابقة شركات الطيران على سمات أساسية من مثل الراحة والموثوقية ووقت السفر، فإن شركة امتراك تخطط للتغلب عليها على ميزات من مثل خدمة الزبائن والرحابة والراحة، لقد قامت الشركة بتوسيع تعريفها لـ «تجربة السفر لشركة امتراك» بما يتجاوز المُنتَج الرئيسي للنقل لتشمل العناصر التي لديها القدرة على اسعاد زبائنها - بما في ذلك الخدمة التي يقدمها الموظفون على متن الطائرة، وعمليات الحجز وحجز التذاكر، والقطار بيئة المحطة، وفي أثناء الانتظار في المحطة فإنه يحق للمسافرين من الدرجة الأولى استخدام صالة خاصة.

يعكس الديكور الداخلي للقطارات تفضيلات الزبائن للتصميم العصري الجذاب والألوان الجذابة ومساحة أكبر من الظروف الضيقة الموجودة على المكوكات الجوية، إن النوافذ الكبيرة والمقاعد في الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال أكبر وأكثر راحة من تلك الموجودة على الطائرات ذات المسافات القصيرة، وهناك مساحة كبيرة لتخزين الأمتعة وحتى المراحيض كبيرة ومصممة بشكل جذاب . إن الإضاءة ساطعة بما يكفي للعمل بها لكنها لا تزال ناعمة وغير مزعجة، وتوفر خدمة أسيلا اكسبرس أيضاً للركاب فرصة لتمديد أرجلهم والحصول على الطعام والشراب في عربة بيسترو جديدة وعصرية. يمكن للمسافرين في الدرجة الأولى تناول العشاء على مقاعدهم ، والاستمتاع بوجبات الطعام التي يتم تقديمها على الأواني الفخارية.

Source: Based on Ian R Murphy, “Amtrak Enlists Customers’ Help to Bring Service Up to Speed,” *Marketing News,* 27 October 1997, 14; information from the Amtrak .corporate Web site, www.amtrak.com, February 2001, and news reports

تحديد موقع الخدمة:

بعد تحديد ســـتراتيجية الخدمة فإنه يتوجب على الشركة أن تقرر كيفية وضع مُنتَجها بشـــكل أكثر فعالية، وأن مفهوم تحديد المواقع ينطوي على تحديد مكان متميز في أذهان الزبائن المســـتهدفين بالنســـبة للمُنتَجات المنافسة. في تحديـــد الموقع الحديث وهو الأحدث في ســـتراتيجية الأعمال رقم 1 في العالم، **يســـتخلص جاك تروت Jack Trout جوهر تحديـــد المواقع في المبادئ الأربعة الآتية**[8]:

1 - يجب على الشركة تأسيس موقع في عقول زبائنها المستهدفين.

2 - يجب أن يكون الموقف فردياً، مع توفير رسالة واحدة بسيطة ومتسقة.

3 - الموقف يجب أن تتميز الشركة عن منافسيها.

4 - لا يمكـــن للشركة أن تكون كل شيء لجميع الناس - إذ يجب عليها أن تركز جهودها.

إن شركة سيرك دو ســـوليه Cirque du Soleil هي مثال على شركة أخذت هذه المبادئ الأربعة بعين الاعتبار، إن معظم الأميركيين لا يســـتطيعون حتى نطق الاسم (وهو فرنسي لـ «ســـيرك الشمس»)، ويعرف أقل من واحد من كل خمسة ما تقدمه ســـيرك، لكن هدف المؤسسين المتمركزين في كيبيك هو أن تصبح علامة تجارية عالمية وهي ســـيرك بلا حدود. توفر شركة السيرك مزيجاً من الألغاز من الرقص المذهل والموســـيقى الأصلية والأزياء الغريبة والألعاب البهلوانية المدهشـــة التي تعد فنـــاً أكثر من ترفيه الســـيرك التقليدي والجو الحميـــم، إذ يقتصر الحضور لمعظم العروض على بضعة آلاف من الأشـــخاص مقارنة بحشـــود من عشرة آلاف أو أكثر في أحداث الســـيرك النموذجية. يتم إنتاج عروض السيرك الباهظة الثمن(مع أسعار التذاكر من 60 إلى 100 دولار لكل مقعد) في مسارح بملايين الدولارات في ثلاث قارات مختلفة. إن الشركة مربحة للغاية وأن ستراتيجيتها طويلة الأجل هي أن تصبح علامة تجارية كبيرة تســـتهدف الأثرياء. لقد استفادت شركة سيرك دو ســـوليه بالفعل من أسهم علامتهـــا التجارية من خلال خط ورق حائط مرخـــص (أحد كبار البائعين

في الولايات المتحدة)، وســاعة سيرك دو ســوليه التي تسوقها Swatch ، وفيلم IMAX قيمته 12 مليون دولار عن الشركة التي ظهرت لأول مرة في برلين.

تحديد المواقع وستراتيجية التسويق:

تســتخدم الشركات ســتراتيجيات تحديد المواقع لتميــيز خدماتها عن المنافســين وتصميم الاتصالات التي تنقل مواقعهم المطلوبة للزبائن والآفاق في قطاعات السوق المختارة، وهناك عدد من الأبعاد المختلفة التي يمكن من خلالها تطوير ستراتيجيات تحديد المواقع ، بما في ذلك:

1 - ســمات المُنتَج - خدمة البريد الإلكتروني الخاصــة بـ America Online "سهلة الاستخدام ، ولا عجب أنها الأولى # 1» (انظر الشكل 10-2)

2 - علاقة الجودة بالسعر الأول – إذ أن التخفيضات الفائقة تبيع حلاقة جيدة بسعر «معقول».

3 - الرجوع إلى المنافســين - «من الأفضل أن تأخــذ بطاقة فيزا الخاصة بك ، لأنهم لا يأخذون بطاقة أمريكان إكسبريس".

4 - مناسبات الاستخدام - مُنتَجعات التزلج على الجليد تقدم التزلج على الجليد عبر الريف في فصل الشتاء، والمشي لمســافات طويلة وركوب الدراجات الجبلية في فصل الصيف.

5 - خصائص المســتخدم - خدمة التذاكر عــبر الإنترنت للتذاكر الرخيصة مخصصة للمســافرين الذين يشــعرون بالراحة مع اســتخدام الإنترنت والخدمة الذاتية.

6 - فئة المُنتَج - توفر بلو كروس Blue Cross مجموعة متنوعة من حزم التأمين الصــحي المختلفة لزبائنها من الشركات للاختيار من بينها في وضع خطط استحقاقات الموظفين لديها.

غالباً ما يستخدم المســوقون مجموعة من هذه الأساليب لتحديد المواقع. مهما كانت الســتراتيجية التي تختارها الشركة ، فإن الهدف الأساس هو تمييز نفسها عن المنافســين من خلال التأكيد على المزايا المميزة لعروض خدماتها،

فإذا كانت المزايا الأساســية مماثلة لتلك الخاصة بالمســابقة، فقد تقرر الشركة التأكيد على المزايا المختلفة في جهودها الترويجية، على سبيل المثال في وقت من الأوقات كانت Sprint تؤكد على سعر خدمات المسافات الطويلة وقيمتها، بينما أكدت AT&T على الموثوقية والخبرة.



الشكل 10-2: يؤكد بريد AOL الإلكتروني على سهولة الاستخدام وريادته في السوق

يلخص الجدول 10-1 كيفية ارتباط ســتراتيجيات تحديد المواقع بقضايا التسويق الحرجة من مثل تطوير الخدمات وتقديمها والتسعير والاتصالات.

الجدول10-1: الاستخدامات الرئيسية لتحديد المواقع في إدارة التسويق

أولاً: توفير أداة تشخيص مفيدة لتحديد وفهم العلاقات بين المُنتَجات والأسواق.	
أ -	كيف يمكن مقارنة المُنتَج مع العروض التنافسية على سمات محددة؟
ب-	ما مدى تلبية أداء المُنتَج لاحتياجات المستهلك وتوقعاته وفقاً لمعايير أداء محددة؟
ت -	ما هو مستوى الاستهلاك المتوقع للمُنتَج مع مجموعة معينة من خصائص الأداء المقدمة بسعر معين؟
ثانياً: تحديد فرص السوق.	
أ -	تقديم مُنتَجات جديدة.
	1 - ما هي الشرائح التي ينبغي استهدافها؟

تابع - الجدول10-1: الاستخدامات الرئيسية لتحديد المواقع في إدارة التسويق

	2 - ما هي السمات التي ينبغي تقديمها بالنسبة إلى المنافسة؟
ب-	إعادة تصميم (إعادة وضع) المُنتَجات الحالية.
	1 - هل ينبغي لنا أن نناشد نفس القطاعات أو شرائح جديدة؟
	2 - ما هي السمات التي يجب إضافتها أو إسقاطها أو تغييرها؟
	3 - ما هي السمات التي ينبغي التأكيد عليها في الإعلان؟
ت -	القضاء على المُنتَجات التي:
	1 - لا تلبي احتياجات المستهلك.
	2 - مواجهة المنافسة المفرطة.
ثالثاً: اتخذ قرارات مزيج التسويق الأخرى لاستباق التحركات التنافسية أو الاستجابة لها.	
أ-	ستراتيجيات التوزيع:
	1 - أين يجب تقديم المُنتَج (مواقع وأنواع المخرج)؟
	2 - متى يجب أن يكون المُنتَج متاحًا؟
ب-	ستراتيجيات التسعير:
	1 - كم يجب أن يتم تحصيل رسوم؟
	2 - ما هي إجراءات الفوترة والدفع التي ينبغي استخدامها؟
ج-	ستراتيجيات الاتصال:
	1 - ما الجمهور (الجمهور) المستهدف الأكثر إقناعًا أن المُنتَج يوفر ميزة تنافسية على السمات التي هي مهمة لهم؟
	2 - ما هي الرسالة والسمات التي ينبغي التأكيد عليها وأي المنافسين ، إن وجدوا ، ينبغي ذكرهم كأساس للمقارنة بين تلك السمات؟
	3 - ما هي قنوات الاتصال التي يجب استخدامها أو البيع الشخصي أو الوسائط الإعلانية المختلفة (يتم اختيارها ليس فقط لقدرتها على توصيل الرسالة المختارة إلى الجمهور المستهدف ولكن أيضًا لقدرتها على تعزيز الصورة المطلوبة للمُنتَج)؟

إعادة تموضع الخدمة:

إن مواقف السوق نادراً ما تكون دائمية، إذ قد يؤدي النشاط التنافسي والتقنيات الجديدة والتغييرات الداخلية إلى إعادة تحديد موقع الشركة

وخدماتهـــا، إن إعادة التموضع (*) تنطوي على تغيـــير الموقف الذي تحتفظ به الشركة في ذهن المســـتهلك بالنســـبة إلى الخدمات المنافسة . قد يكون ذلك ضرورياً لمواجهة الهجمات التنافسية، أو البقاء جذاباً وساحراً للزبائن الحاليين، أو لاستهداف شرائح جديدة وإضافية، ويمكن أن تنطوي إعادة التموضع على إضافة خدمات جديدة أو التخلي عن الأعمال الخاصة بها، ولقد قامت مجموعة اندرسن كونسلتنج Andersen Consulting مؤخراً بإعادة تحديد موقعها وتغيير اسمها إلى أكسينتشر Accenture لتعكس «لهجتها في المستقبل» (راجع القصة المعبأة «إعادة تحديد موضع شركة استشارية»).

خرائط عامة كأدوات موضعية:

تســـتخدم العديد من الشركات تعيين الإدراك الحسي للمساعدة في وضع اللمســـات الأخيرة على ستراتيجيات تحديد المواقع، إذ تساعد الخرائط الإدراك الحسي(**) (وتسمى أيضاً خرائط تحديد المواقع) المدراء على تحديد أهم السمات المميزة لخدماتهم المتنافسة كما يراها الزبائن . تقدم هذه الخرائط صورة مرئية للخصائص المميـــزة للخدمة وتحدد طبيعة التهديدات والفرص التنافســـية، وتســـلط الضوء على الفجوات بين تصورات الزبائـــن والإدارة حول الخدمات المنافسة (كما يوضح مثال بالاس هوتيل Palace Hotel في القسم التالي).

إعادة تنظيم شركة استشارية:

قامت شركة أندرســـون كونســـلتنج Andersen Consulting، وهي شركة استشـــارات إدارية تضـــم في زبائنها أكثر من 5000 شركة حـــول العالم، وفي الآونة الأخيرة قامت بإعادة تحديد موقعها لتعكس ســـتراتيجية عمل جديدة مع التركيز على أحدث التقنيات، ولقد تم إعادة تسمية الشركة رسمياً في 1 يناير من عام 2001. إذ أن تغيير اسم الشركة يعكس الهوية الجديدة للعلامة التجارية وستراتيجية إعادة التموضع التي كانت تعمل عليها منذ أوائل عام 2000، ووفقاً

(*) إعادة التموضع: هي تغيير الموقف الذي تملكه الشركة في أذهان المستهلكين بالنسبة للخدمات المنافسة.

(**) خريطة الإدراك الحسي: هي توضيح مرئي لكيفية إدراك الزبائن للخدمات المتنافسة.

لديف ســـيبل Dave Seibel وهو الشريك الإداري الكندي لشركة أكســـنتشر Accenture إذ يقول:

نحن نعيد وضع شركتنا في الســـوق لتعكس رؤيتنا واســـتراتيجيتنا الجديدة بشكل أفضل لتصبح جزءاً من نســـيج الاقتصاد الجديد واستراتيجيتنا للوصول إلى هناك، إذ نقوم بإنشـــاء أعمال جديدة من خلال المشاريع المشـــتركة التي ستساعدنا على تزويد زبائننا الاستشاريين التقليديين والسوق بأحدث الابتكارات التكنولوجية، نحن نســـتثمر أيضاً في مزودي التكنولوجيا الناشـــئين مع التطبيقات التي ستفيد زبائننا، نحن نتجاوز كوننا شركة استشـــارية تقليدية، إذ أننا نقدم ابتكارات تعمل على تحسين طريقة حياة العالم وعمله.

لخلق الوعي باسمها الجديد وقدراتها الموسعة فقد نفذت أكسنتشر برنامج اتصالات تســـويقية متكامل في 48 دولة مختلفة بتكلفـــة تقديرية بلغت 175 مليـــون دولار، ولقد تضمنت الحملة أربعة مواقع ســـوبر باول Super Bowl مدتها 30 ثانية بالإضافة إلى 6000 إعلان تلفزيوني آخر، وإعلانات مطبوعة في الصحف والمجلات التجارية، وإعلانات واسعة النطاق عبر الإنترنت.

Source: Scotty Fletcher, "Accenture Buys Four Super Bowl Spots," localbusiness. com, 20 November 2000; Larry Greenemeier, "Andersen Consulting Changing Name to Accenture," informationweek. com, 26 October 2000; the company's Web sites www.ac.com and www.ac.ca, December 2000 and www.accenture.com, January .2001; and conversations with Accenture consultants

من أجل إنشـــاء خريطة إدراكية، يقوم الباحثون أولاً بتحديد الســـمات المهمة للزبائن ثم قياس أداء الشركة ومنافســـيها على كل سمة، وبالإمكان بعد ذلك رســـم النتائج على مخطط باســـتخدام المحور الأفقي لقياس سمة واحدة والمحور العمودي للســـمة للثانية . ونظـــراً لأن المخططات ثنائية الأبعاد فإن الخرائط الإدراكية تقتصر عادةً على ســـمتين . في بعض الأحيان يتم بناء نماذج ثلاثية الأبعاد بحيث يمكن تضمين البعد الثالث، وعندما يحتاج المسوقون إلى تمييز أكثر من ثلاثة أبعاد لوصف موقع الخدمة، فإنه بإمكانهم إنشـــاء سلسلة من الخرائط ثنائية الأبعاد أو استخدام نماذج محوسبة للتعامل مع العديد من السمات في وقت واحد، وهي تتضمن البعض من السمات شائعة الاستخدام:

1 - الراحة.

2 - الخصائص الخاصة بالصناعة التي تقدم فائدة فريدة.

3 - مستوى الخدمة الشخصية.

4 - السعر.

5 - جودة العناصر المادية.

6 – الموثوقية.

7 - السرعة.

8 - الجدارة بالثقة.

في معظم الحالات فإنه بالإمكان تسليم السمة على عدة مستويات مختلفة، ومن السهل قياس البعض من هذه الاختلافات، فعلى سبيل المثال فإنه يمكن أن تكون أوقات السفر أسرع أو أبطأ ويمكن أن تكون الأسعار أعلى أو أقل. يمكن قياس الموثوقية (وهي عنصر أساسي في نوعية الخدمة) من خلال عدد مرات فشل الخدمة في الأداء مقابل المعايير المحددة مسبقاً (على سبيل المثال: الأخطاء في ترحيل الودائع المصرفية أو تأخر وصول الرحلات الجوية). قد يكون تقييم السمات الأخرى أكثر ذاتية، على سبيل المثال قد يطلب الباحثون من الزبائن تقييم مستوى الراحة أو الطمأنينة أو جودة الخدمة الشخصية التي يواجهونها في سياق معين.

إن الخريطة الإدراكية هي جيدة فقط في حال جودة المعلومات المستخدمة في إنشائها، إذ تتطلب الأسواق الديناميكية تكرار البحث بشكل دوري وإعادة رسم الخرائط الإدراكية لتعكس التغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية . قد يؤدي دخول السوق الجديدة وإعادة تنظيم المنافسين الحاليين إلى اختفاء ميزة تحديد المواقع المميزة سابقاً، ويجب رسم خرائط منفصلة لقطاعات السوق المختلفة إذا أظهرت الأبحاث أن هناك اختلافات حادة بين القطاعات، وفي حالة شركات الطيران على سبيل المثال فإنه قد يكون لدى المصطافين والمسافرين من رجال الأعمال أولويات خدمة مختلفة، ذلك أنهم يختلفون في رغبتهم في دفع المزيد لفئات أعلى من الخدمة.

استخدام الخرائط الإدراكية لتقييم ستراتيجيات تحديد المواقع:

لإثبات قيمـــة الخرائط الإدراكية دعنا نلقي نظرة على كيفية اســـتخدام فندق بـــالاس Palace (وهو فندق أربع نجوم ناجح في مدينة كبيرة نســـميها بيلفيل Belleville) للخرائط الإدراكية من أجل تطوير فهم أفضل للتهديدات المحتملة لموقعه في الســـوق، ولقد كان بالاس فندقاً قديماً أنيقاً يقع على حافة الحي المالي(أو المنطقة المالية) المزدهر في بيلفيل، وقد شمل منافسوه 8 منشآت من فئة الأربع نجـــوم وفندق جراند هوتيـــل Hotel Grand الذي حصل على تصنيـــف خمس نجوم. كان بالاس مربحاً جداً لأصحابه في الســـنوات الأخيرة وتفاخر بمعدل إشغال أعلى من المتوسط، ولقد تم اشغال غرفه في أيام الأسبوع من معظم أيام السنة، مما يعكس جاذبيته القوية للمسافرين من رجال الأعمال (الذين كانوا زبائن جذابين للغاية بســـبب رغبتهم في دفع أســـعار غرف أعلى من المصطافين أو المشـــاركين في المؤتمرات)، لكن المدير العام وموظفيه رأوا مشـــاكلاً في الأفق، إذ تم منـــح الإذن مؤخراً لأربعة فنـــادق جديدة كبيرة في المدينة، وقد بدأ جراند هوتيل للتو مشروع تجديد وتوسع كبير.

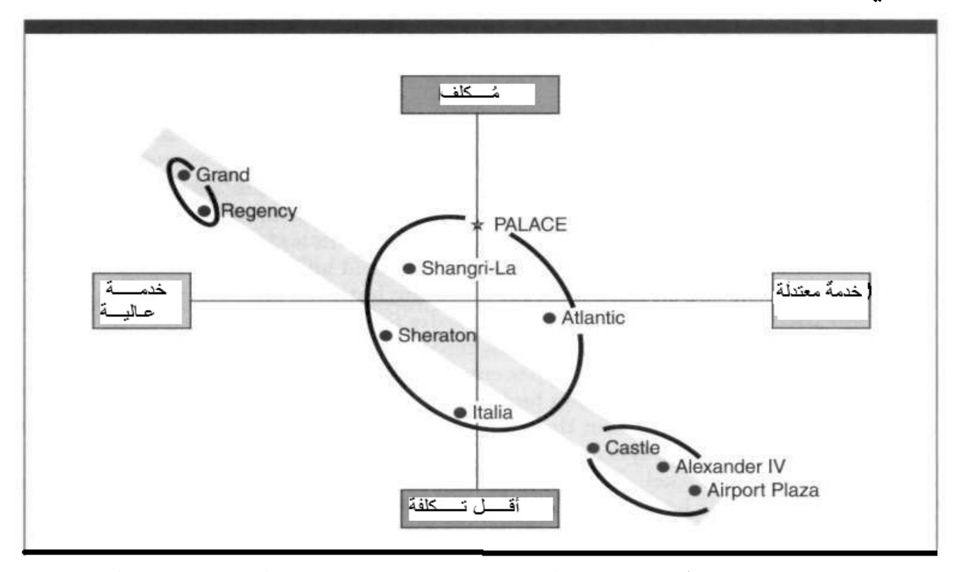
لفهم هذه التهديدات التنافسية بشكل أفضل فقد عمل فريق إدارة الفندق مع استشـــاري لإعداد الخرائط الإدراكية التي عرضت موقع بالاس في سوق مسافري الأعمال قبل وصول المنافسة الجديدة وبعدها، إذ تم اختيار أربع سمات هي : سعر الغرفة ومستوى الترف المادي ومستوى الخدمة الشخصية والموقع. لم يكن من الصعب الحصول على معلومات عن الفنادق المتنافسة، فقد كانت المواقع معروفة وكانت الهياكل المادية سهلة الزيارة والتقييم نسبياً، وأبقِي موظفو المبيعات على علم بسياســـات التسعير والخصومات الخاصة بالمنافسين، وكانت نسبة الغرف لكل موظف إجراء بديل مناسبة لمستوى الخدمة، لقد تم حساب ذلك بسهولة من العدد المنشور للغرف وبيانات التوظيف المقدمة إلى سلطات المدينة، وأن البيانات من وكلاء السفر قدمت رؤى إضافية حول نوعية الخدمة الشخصية في كل من الفنادق المتنافسة.

أنشأ فريق إدارة بالاس موازين لكل سمة، لقد كان السعر بسيطاً وذلك نظراً لأن متوسط السعر الذي تم فرضه على المسافرين من رجال الأعمال لغرفة مفردة قياســية في كل فندق معروف بالفعل، ولقد شكلت نســبة الغرف لكل موظف الأســاس لمقياس مستوى الخدمة، مع نسب منخفضة تشير إلى خدمة عالية، ثم تم تعديل هذا المقياس قليلاً ليعكس ما كان معروفاً عن مستوى الخدمة المقدمة بالفعل من قبل كل منافس رئيسي . كان مســتوى الترف المادي أكثر ذاتيةً، إذ حدد فريق الإدارة فنــدق جراند هوتيل باعتباره أفخم فندق وقرر أن ايربورت بــلازا Airport Plaza هو الفندق ذو الأربع نجوم مع أقل المرافق المادية رفاهيةً، ثم تم تصنيف الفنادق الأربع نجوم الأخرى بالنسبة إلى هذين المعيارين.

استند مقياس الموقع على مسافة كل فندق من البورصة (التي كانت في قلب الحي المالي) ، إذ أظهرت الأبحاث السابقة أن غالبية الضيوف من رجال الأعمال في بــالاس كانوا يزورون وجهات في هذا الجوار. تقع مجموعة من عشرة فنادق في داخل منطقة تمتد من سوق الأوراق المالية من خلال منطقة البيع بالتجزئة الرئيســية في المدينة (حيث يقع مركز المؤتمرات أيضاً) إلى الضواحي الداخلية ومطار العاصمة القريب.

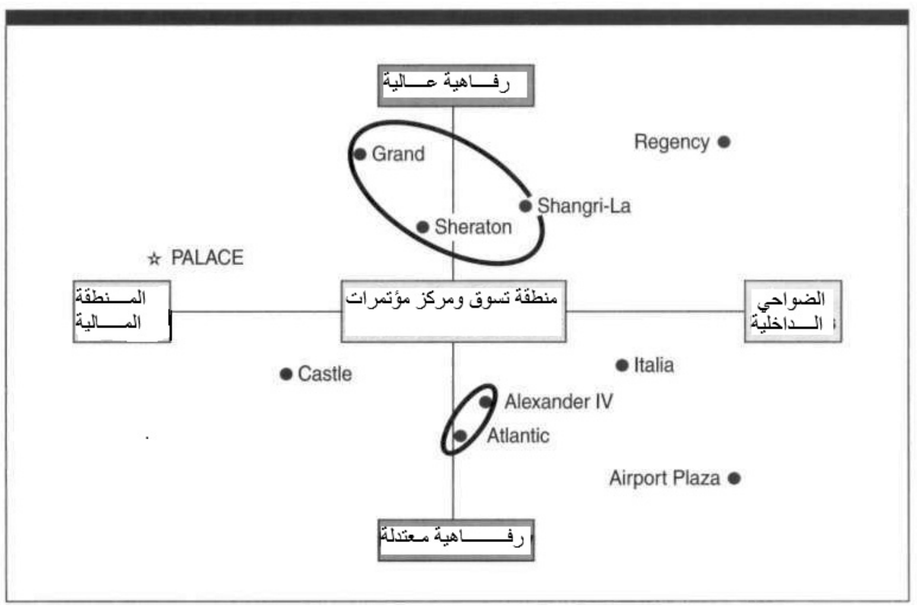
تم إنشــاء خريطتي تحديد المواقع لتصوير الوضــع التنافسي الحالي، فقد أظهرت الأولى (الشــكل 10-3) الفنادق على أبعاد السعر ومستوى الخدمة، أما الخريطة الثانية (الشكل 10-4) فإنها تظهرهما على الموقع ودرجة الترف المادي، إن نظرة سريعة على الشكل 10-3 تظهر لنا علاقة واضحة بين السعر والخدمة، وهــذا ليس مفاجئاً: فالفنادق التي تقدم مســتويات أعلى من الخدمة يمكن أن تفرض أســعاراً أعلى . يبرز الشريط المظلل الذي يمتد من أعلى اليســار إلى أســفل اليمين هذه العلاقة، ونتوقع أن يستمر للأسفل قطرياً للمؤسسات ذات النجوم الثلاث والأقل. يشــير المزيد من التحليل إلى أنه يبدو أن هناك ثلاث مجموعات مــن الفنادق ضمن ما هو بالفعل فئة ســوق راقية. وفي النهاية يقع فنــدق ريجينسي Regency ذو الأربع نجوم بالقرب من فندق جراند هوتيل ذو الخمس نجوم، أما في الوسط فإنه يتجمع بالاس مع أربعة فنادق أخرى، وتوجد

مجموعة أخرى من ثلاثة فنادق في الطرف السفلي . إن إحدى الأفكار المدهشة من هذه الخريطة هي أن فندق بالاس يبدو أنه يتقاضى رسوماً أكثر بكثير (على أساس نسبي) مما يبدو أن مستوى خدمته يبرره، ولكن بما أن معدل الإشغال جد مرتفع فإنه من الواضح أن الضيوف على استعداد لدفع السعر الحالي، والسؤال هو ما سر نجاحه؟



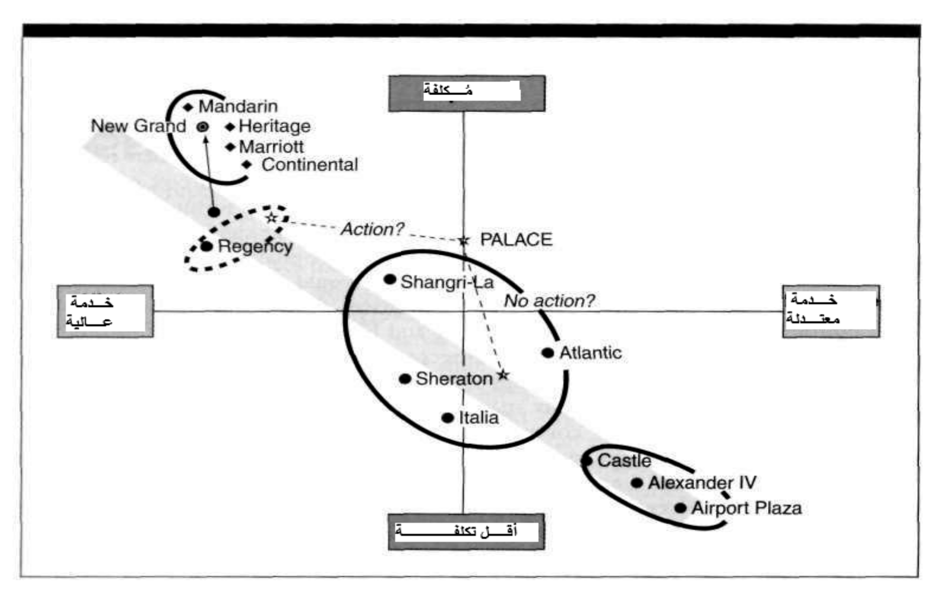
الشكل 10-3 : فنادق الأعمال الرئيسية في بيلفيل: تحديد موقع خريطة مستوى الخدمة مقابل مستوى السعر

نرى في الشكل 10-4 كيف يتم وضع بالاس بالنسبة للمنافسة على الموقع والرفاهية المادية، ولا نتوقع أن يكون هذين المتغيرين مرتبطين بشكل مباشر ولا يبدو أنهما مترابطان، إن إحدى الأفكار الرئيسة هنا هي أن بالاس يشغل جزءاً فارغاً نسبياً من الخريطة . إنه الفندق الوحيد الموجود في الحي المالي - وهي حقيقة تفسر على الأرجح قدرته على فرض رسوم أعلى من مستوى الخدمة (أو درجة الرفاهية المادية) التي عادة ما تتطلبها، وهناك مجموعتان من الفنادق بالقرب من منطقة التسوق ومركز المؤتمرات: مجموعة فاخرة نسبياً من ثلاثة فنادق، ومجموعة ثانية من فندقين اثنين تقدم مستوى معتدل من الفخامة.



الشكل 10-4 : فنادق الأعمال الرئيسة في بيلفيل خريطة الموقع للموقع مقابل الرفاهية المادية

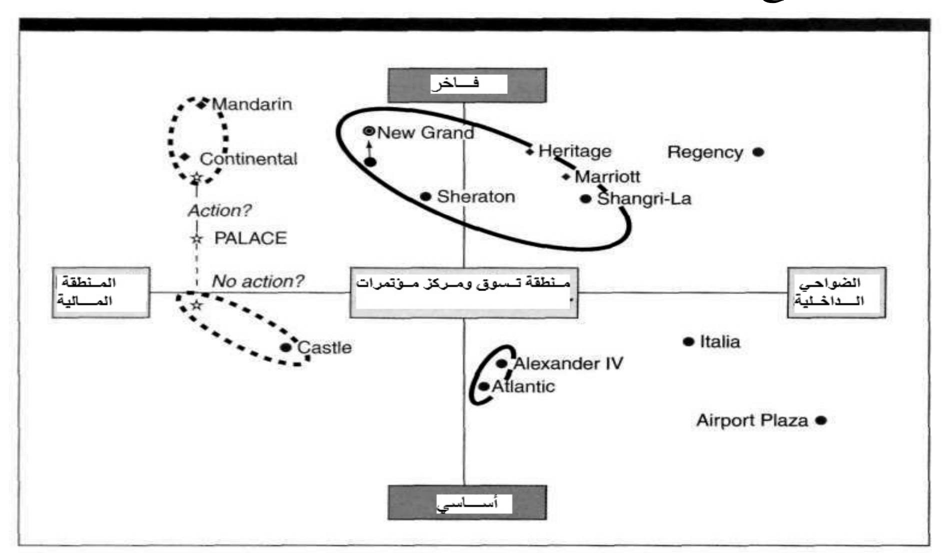
بعد رسم خريطة للوضع الحالي فقد تحول فريق إدارة بالاس إلى المستقبل، كانت مهمتهم التالية هي التنبؤ بمواقع الفنادق الأربعة الجديدة التي يتم بناؤها في بيلفيل، هذا بالإضافة إلى إعادة التموضع المحتملة للجراند (انظر الشكلين 10-5 و10-6) ولقــد كانت مواقع البناء هذه معروفة بالفعل، حيث ســيكون اثنان في الحي المالي والآخــران في المنطقة المجاورة لمركز المؤتمرات . لم يكن من الصعب التنبؤ بمواقع الفنادق الأربعة الجديدة إذ تم بالفعل الكشف عن التفاصيــل الأولية، كان مالكو فندقين يهدفــان إلى الحصول على حالة خمس نجــوم، على الرغم من اعترافهم بأن هذا الهدف قد يســتغرق بضع ســنوات لتحقيقه، وســينتمي ثلاثة من الوافدين الجدد إلى سلاســل دولية، وبالإمكان تخمين ســتراتيجياتهم من خلال فحص الفنادق التي افتتحت هذه السلاسل نفسها مؤخراً في مدن أخرى، ولقد كانت البيانات الصحفية التي وزعتها شركة جراند هوتيل قد أعلنت بالفعل أن نيو جراند "New Grand" ســيكون أكبر وأكثر رفاهية، وأن إدارته تخطط لإضافة ميزات خدمة جديدة.



الشكل 10-5 : فنادق الأعمال الرئيسية في بيلفيل بعد البناء الجديد: تحديد موقع خريطة مستوى الخدمة مقابل مستوى السعر

كان من الســـهل توقع التسعير وذلك لأن الفنادق الجديدة تستخدم صيغة لتحديد أسعار الغرف المعلنة (الأسعار التي عادةً ما يتم فرضها على الأفراد المقيمين في أيام الأسبوع في موسم الذروة)، ويرتبط هذا السعر بمتوسط تكلفة البناء لكل غرفة بسعر 1 دولار في الليلة لكل 1000 دولار من تكاليف البناء، ومن ثم فإن فندقاً من 500 غرفة يكلف 100 مليــون دولار للبناء (بما في ذلك تكاليف الأرض) سيكون متوسط تكلفة الغرفة فيه هي 200 ألف دولار وسيحتاج إلى تحديد سعر 200 دولار لكل ليلة في الغرفة، وباستخدام هذه الصيغة فقد استنتج مدراء فندق بالاس أن الفنادق الأربعة الجديدة ســتضطر إلى فرض رسوم أكبر بكثير من جراند أو ريجنسي، وسيكون لهذا أثراً في تحديد ما يسميه المسوقون «مظلة سعر» أعلى من مستويات الأســعار الحالية وسيعطي المنافسين الآخرين خيار رفع أســعارهم، ولتبرير ارتفاع الأسعار فسيتعين على الفنادق الجديدة أن تقدم للزبائن مســتويات جِدُ مرتفعة من الخدمة والرفاهية، وفي الوقت نفسه ستحتاج شركة نيو جراند إلى زيادة أســعارها لاسترداد تكاليف التجديدات والبناء الجديد وعروض الخدمات المحسنة.

بافتراض أنه لم يتم إجراء أي تغييرات «ســواء أكان ذلك من قبل بالاس أم من الفنادق الأخرى الموجودة، فإن تأثير المنافســة الجديدة يشــكل بوضوح تهديداً كبيراً لبالاس، وســيفقد ميزته الفريدة مــن نوعها ويصبح واحداً من ثلاثــة فنادق في المنطقة المجاورة مباشرة لـ الحي المالي (انظر الشــكل 6-10)، ويعتقد موظفو المبيعــات أن العديد من زبائن الأعمــال الحاليين في بالاس سينجذبون إلى كونتيننتال Continental وماندرين Mandarin وسيكونون على اســتعداد لدفع أســعاراً أعلى للحصول على مزايا فائقة . إن القادمين الآخرين ينظر إليها على أنهما تهديداً أكثر لشانغريلا Shangri-La وشيراتون Sheraton، ونيو جراند في منطقة التســوق / مجمع مركز المؤتمرات، وسيخلق نيو جراند والداخلين الآخرين ســعراً مرتفعاً / خدمة عاليــة ومجموعة فاخرة في الطرف العلوي من السوق، تاركين ريجنسي في ما قد يثبت أنها مساحة مميزة (ومن ثم يمكن الدفاع عنها) خاصة به.



الشكل 10-6: فندق الأعمال الرئيسة في بيلفيل بعد البناء الجديد: تحديد موقع الخريطة مقابل الرفاهية المادية

مــا هي الإجراءات التي يجب على بالاس اتخاذها في ظل هذه الظروف؟ إن أحد الخيــارات هو عدم القيام بأي شيء فيما يتعلق بتحســينات الخدمة أو

التحســـينات المادية، لكن فقدان ميزته المحلية من المحتمل أن تدمر قدرة الفندق على فرض علاوة ســـعرية، مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار والأرباح . قد تســـتمتع الفنادق الجديدة ببعض أفضل الموظفين ، مما يؤدي إلى انخفاض نوعية الخدمة لديه، وبدون التجديدات سيكون هناك انخفاض تدريجي في الرفاهية المادية أيضاً، قد تكون النتيجـــة الصافية بمرور الوقت هي تحويل بالاس إلى مجمع جديد مع كاســـل Castle ، يخدم الضيوف الذين يرغبون في زيارة وجهات في الحي المالي ولكنهم غير قادرين (أو غير راغبين) في دفع الأســـعار المرتفعة التي يتـــم تحصيلها في ماندرين وكونتننتال، وكما تـــرون فإن عدم القيام بأي شيء سيكون له آثار ســـتراتيجية مهمة إذا قررت فنادق حالية أخرى الترقية ولم يفعل بالاس شـــيئاً، وسينخفض في النهاية إلى مستويات أدنى من الرفاهية والخدمة، مما يخاطر بإعادة التصنيف كفندق ثلاث نجوم.

ســـتكون الستراتيجية البديلة هي تنفيذ التجديدات وتحسين الخدمات والبرامج لتعزيز ولاء الضيوف الحاليين قبل اكتمال الفنادق الجديدة، ستسمح مظلة الأسعار التي تخلقها هذه الفنادق لبالاس برفع أسعاره لتغطية التكاليف الإضافية . قد ينتقل الفندق بعد ذلك إلى موقع جديد حيث يتجمع مع ريجنسي على أبعاد الســـعر والخدمة، وعلى أبعاد الرفاهية والموقع فإنه قد يتم تجميعه مع ماندرين وكونتيننتال ولكن بأسعار أقل قليلاً من أي من المنافسين.

فمـــاذا فعل بالاس فعلاً؟ اختـــارت الإدارة الخيار الثاني، وخلصت إلى أن الربحية المستقبلية للفندق تكمن في التنافس ضد كونتيننتال (وبدرجة أقل ضد الماندرين) للعدد المتزايد من المسافرين من رجال الأعمال الذين يزورون الحي المـــالي في بيلفيل، كما حاول بـــالاس الاحتفاظ بالـــولاء من الضيوف المتكررين من خلال تســـجيل تفضيلاتهم واحتياجاتهـــم الخاصة في قاعدة بيانـــات الفندق بحيث يمكن للموظفين تقديم خدمة أكثر تخصيصاً. روجت جهود الإعلان والبيع لهذه التحسينات ، وتم إرسال ضيوف متكررين إلى بريد إلكتروني مباشر من المدير العام، وعلى الرغم من دخول منافسة جديدة ورائعة، فإن مستويات إشغال بالاس وأرباحه صمدت بشكل جيد للغاية.

خلق الميزة التنافسية وتعزيزها:

يمثل إنشـــاء ميزة تنافسية تحديات خاصة لمقدمي الخدمات الذين غالباً ما يضطرون إلى التنافس مع الســـلع وخيارات الخدمة الذاتية للزبائن بالإضافة إلى مزودي الخدمة الآخرين، ونظراً لأن الزبائن يســـعون إلى تلبية احتياجات محددة فإنهم غالباً ما يقيمون بدائل معقولة تقدم فوائد متشابهة إلى حد كبير، وعلى سبيل المثال إذا كانت حديقتك بحاجة ماسة إلى القص فإنه يمكنك شراء جزازة العشـــب والقيام بذلك بنفســـك - أو يمكنك استئجار خدمة صيانة العشب لرعاية الأعمال المنزلية نيابة عنك.

يمكن للزبائـــن الاختيار بين البدائل المتنافســـة بناءً على مســـتويات مهاراتهم أو قدراتهم البدنية ومدى توافـــر الوقت لديهم، وكذلك على عوامل أخرى من مثل مقارنات التكلفة بين الشراء والاســـتخدام ومساحة التخزين للمُنتَجات المشـــتراة وتكرار الحاجة المتوقعة، كما ترى فإنه غالبًا ما تكون المنافسة المباشرة بين الســـلع والخدمات حتمية في المواقف التي يمكنهما فيها تقديم الفوائد الأساسية نفسها.

تـــم توضيح هذا المفهوم في الشـــكل 10-7 الذي يوضح أربعة بدائل توصيل ممكنة لكل من السفر بالسيارة ومعالجة الكلمات، تستند هذه البدائل على الخيارات بين ملكية أو تأجير الســـلع المادية والخدمة الذاتية أو توظيف أشخاص آخرين لأداء المهام، وبالطبع تعتمد العديد من الشركات على مزيج من السلع والخدمات لتلبية احتياجات الزبائن . إن عمليات «شبه التصنيع» من مثل مطاعم الوجبات السريعة تبيع الســـلع المكملة بخدمة القيمة المضافة، وفي كل موقع فإنه يمكن للزبائن عرض قائمة تصف مُنتَجات المطعم التي هي ملموســـة للغاية ويمكن تمييزها بسهولة عن مُنتَجات المنافســـين، تأتي الخدمة من سرعة توصيل المواد الغذائيـــة الطازجة والقدرة على طلب الطعام وتوصيـــل من مكان القيادة دون مغادرة السيارة ، وفرصة الجلوس وتناول وجبة على طاولة في بيئة نظيفة.

كما يقدم مقدمو الخدمات الأقل تلامساً «قائمة» من المُنتَجات، تمثل حزمة من العناصر المختارة بعناية التي تم إنشاؤها حول فائدة أساسية، فعلى سبيل المثال توفر الجامعات أنواعاً عديدة من التعليم الجامعي، تتراوح من برامج الشهادات

لمـــدة عامين إلى إكمال درجات البكالوريوس، ومن الإقامة بدوام كامل إلى برامج الإرشاد المســـائية. كما يقدم معظمهم الدراسات العليا ودروس التعليم المستمر بدون درجة، تشـــمل عناصر الخدمة التكميلية تقديم المشورة، ومكتبة وموارد الكمبيوتر وفـــرص الترفيه من مثل المسرح والأحـــداث الرياضية، وخدمات الغذاء والرعاية الصحية وبيئة الحرم الجامعي الآمنة والممتعة.

	امتلاك سلعة مادية	استئجار استخدام سلعة مادية
آداء العمل بنفسك	- قيادة السيارة الخاصة - أكتب على معالج الكلمات الخاص	- استئجار سيارة وقيادتها - استئجار معالج كلمات والكتابة عليه
توظيف شخص ما للقيام بالعمل	- توظيف سائق لقيادة السيارة - توظيف طابعة لاستخدام معالج النصوص	- استئجار سيارة أجرة أو ليموزين - ارسال العمل إلى السكرتارية

الشكل 10-7 : الخدمات كبدائل لامتلاك السلع و/أو استخدامها

قوة العلامات التجارية للخدمة:

نظراً للتحديات التنافسية الصعبة التي يواجهها مقدمو الخدمات وبخاصة مشـــكلة التمييز بين الأداء غير الملموس، فإن العلامـــة التجارية تلعب دوراً خاصـــاً في تحديد عروض خدمات الشركة وتحديد موضعها، كما يقول ليونارد بيري Leonard Berry:

تمكـــن العلامات التجاريـــة القوية الزبائن من تصور المُنتَجات غير الملموســـة وفهمها بشـــكل أفضل، إذ أنها تقلل من المخاطـــر النقدية أو الاجتماعية أو مخاطر السلامة التي يتصورها الزبائن في شراء الخدمات التي يصعب تقييمها قبل الشراء، إن العلامـــات التجارية القوية هي البديل عندما لا تقدم الشركة أي قماش للمس ولا سراويل للتجربة ولا بطيخ أو تفاح للتدقيق ولا سيارة لاختبار القيادة.»

في حين أن المُنتَج هو العلامة التجارية الأساسية للسلع المعبأة فإن الشركة نفسها تعمل كعلامة تجارية للخدمات، ولكن ما هي العلامة التجارية؟ يجادل هاري بيكويث Harry Beckwith في كتابه بيع غير المرئي Selling the Invisible أن العلامة التجارية(*) لخدمة ما هي أكثر من مجرد اسم أو رمز. إنها وعد ضمني

(*) العلامة التجارية: هي اسم أو عبارة أو تصميم أو رمز أو مزيج من هذه العناصر التي تحدد خدمات الشركة وتميزها عن المنافسين.

بأن مقدم الخدمة سـيعمل باستمرار بما يتناسـب مع توقعات الزبائن بمرور الوقت، وأن العلامات التجارية هي جِدُ مهمة لخدمة الزبائن وذلك لأن القليل من الخدمات لها ضمانات - جزئياً لأنه يصعب ضمانها عادةً. على سـبيل المثال كيف تضمن أن يكون تشـخيص الطبيب دقيقاً؟ أن صف الأسـتاذ سيكون تعليمياً؟ أن محاسب الضرائب سـيجد كل خصم قانوني؟ إذ لا يمكن للزبائن تجربة نوعية الخدمة قبل الشراء، لذا يتعين عليهم في معظم الأحيان الاعتماد على صورة العلامة التجارية لمزود الخدمة كوعود بالرضا عن المستقبل.



الشكل 10-8: تعزز منظمة AARP صورة ملائمة وممتعة لجذب أعضاء جدد في الخمسينات من عمرهم

يَعِد فنـدق ريتز-كارلتون Ritz-Carlton بتقديم نـوع خاص من تجربة الفنادق الفاخرة، إذ يمثل موتيل 6 (Motel 6) شـيئاً أكثر بسـاطة وبأسعار

معقولة، وبالمثل فإن شركتي خطوط ساوث ويست الجوية والخطوط الجوية السنغافورية وكلاهما يحظى بالاحترام كقادة في صناعتهما تقدمان تجارب سفر جوية جدُ مختلفة، إذ تكتسب العلامات التجارية التي تقدم قيمة جيدة على أساس ثابت ثقة الزبائن واحترامهم، وفي الواقع عند السفر في رحلة عمل أو إجازة فإنه غالباً ما يبحث الأشخاص الذين يقدرون الاتساق عن مقدمي الخدمة أنفسهم الذين يرعونهم في المنزل، ولربما كنت أنت من بينهم.

تلعب الإعلانات والاتصالات التسويقية الأخرى دوراً مهماً في إنشاء صورة إيجابية للعلامة التجارية وتحديد التوقعات، حتى أن المنظمات غير الربحية من مثل الجمعية الأمريكية للمتقاعدين AARP كانت قد طورت حملات صور العلامة التجارية . يوضح الشكل 8-10 إعلاناً من حملة تم تصميمها جزئياً لتبديد المفاهيم الخاطئة التي تفيد بأن الجمعية الأمريكية للمتقاعدين تتكون من الأفراد المسنين غير النشطين فحسب، وفي الواقع فإن العضوية مفتوحة لأي شخص فوق سن الخمسين، وقد شهدت أوركسترا شيكاغو السيمفونية زيادة بنسبة10% في التبرعات بعد برنامج اتصالات قدم شعاراً حديثاً وسعى إلى إنشاء صورة متسقة متفائلة للأوركسترا.

للحفاظ على هوية علامة تجارية محددة جيداً فإنه يتوجب على الشركة تعزيز سمات العلامة التجارية الرئيسية في جميع اتصالاتها - بدءاً من لقاءات الخدمة إلى الإعلانات التلفزيونية، وقد تختلف الرسائل التسويقية بحسب الجمهور المُستهدف، ولكن يجب أن يكون هناك موضوع ثابت. يشمل ذلك مواقع الويب التي يمكن أن تكون روابط اتصال قوية مع الزبائن إذا تمت إدارتها بشكل فعال، وأن شركات من مثل فيدكس FedEx و يو بي إس UPS وكينكوس Kinko's وسير سبيدي Sir Speedy تستخدم الإنترنت لتقديم المعلومات عبر الإنترنت وخيارات التسليم لزبائنها، وأن هذه الخدمات ذات القيمة المضافة تساعد على تعزيز تجارب الزبائن الشاملة للعلامة التجارية.

تجربة «الزبائن ذات العلامات التجارية»:

إن رضا الزبائن (النوع العميق من الرضا الذي يبني الولاء) لا ينتج عن أي شيء واحد، وغالباً ما يكون قرار الزبون بالبقاء مع مورد معين أو عيب

لمـــورد آخر نتيجة لقاءات صغيرة عديـــدة، وأن الشركات الناجحة تدرك ذلك فهي تقوم بتصميم ستراتيجيات خدمة مميزة لضمان أن الأحداث العادية سيتم النظر إليها على أنها أحداث اســتثنائية . تطلق مجموعة ذي فوروم كورب The Forum Corp وهي مجموعة استشـــارية وتدريبية مقرها في بوســطن على ذلك خلق «تجربة زبائن تحمل علامة تجارية»[12]، ووفقاً لهذه المجموعة فإنه يتوجب تعزيز وعد العلامة التجارية للخدمة في كل نقطة اتصال بين الشركة وزبائنها، وفي هذا الصدد يقول نائب رئيس المجموعة ســكوت تيمينز Scott Timmins: إن «الســؤال هو ، ما هي علامتنا التجارية التي تسعد الزبائن؟ ما الذي نشتهر به، ماذا يتوقع الزبائن منا أن نقدمه بشكل موثوق، وأين يكمن نجاحنا؟"

أتقنت شركة طيران ســاوث ويســت تجربة الخدمـــة ذات العلامات التجارية - مع لمســـة، تمثل علامتها التجاريـــة عكس العلاج المفرط لكن الـــركاب لا يتوقعون ذلك، وبـــدلاً من ذلك فإن شركة الطـــيران تبهج زبائنها من خلال تقديم وعد بخدمات بســيطة ومريحة وغير مكلفة ، مع القليل من الفكاهة على الجانب . لقد تم تصميم ستراتيجية تحديد المواقع في شركة ساوث ويســت لتعزيز صورتها كحامل «بدون رتوش». تم التأكيد على هذا الموضوع في حملاتهـــا الإعلانية الذكية، وبطاقات الصعود البلاســتيكية القابلة لإعادة الاستخدام، والمظهر غير الرسمي وتصرفات المضيفات.

تغيير تصورات العلامة التجارية:

غالبـــاً ما تعكس تصورات الزبائن حول علامـــات تجارية محددة التأثير التراكمي لمواجهات الخدمة المختلفـــة، إذ يمكن أن تؤدي هذه التجارب إلى تأثير الهالة(*) (سواء أكانت إيجابية أم سلبية) مما يجعل من الصعب على الزبائن تقييم نقاط القوة والضعف المحددة في الخدمات المنافسة[13] . على سبيل المثال قد يكون عدم رضا الزبائن المُبلغ عنه عن سمة واحدة لخدمة معينة حقيقياً (ومن ثم يحتاج إلى إجراء تصحيحي) أو قد يكون نتيجة لتأثير هالة ســلبي

(*) تأثير الهالة: هو ميل تصنيفات أحد المُنتَجات البارزة في المُنتج إلى التأثير في التصنيفات الخاصة بالعديد من السمات الأخرى لهذا المُنتَج.

ناتج عن عدم رضاء مرتفع عن سمة ثانية أو حتى بسبب عدم رضاء عام كبير على العلامة التجارية.

تتمثل إحدى المشـاكل في بحث رضا المستهلك في أن المستجوبين غالباً ما يكملون استبيانات الاستطلاع بسرعة، من دون النظر بعناية في كل من الأبعاد المختلفة التي يصنفون عليها أداء شركة الخدمات . فإذا كانوا غير راضين عن الخدمة بعامة فإنهم قد يصنفون جميع السـمات بشـكل سيئ بدلاً من تحديد تلك التي تكون غير مرضية لهم بالفعل، وعادة ما تقدم المقابلات الشخصية المتعمقة طريقة أكثر موثوقية للتحقيق في تقييمات الزبائن والحصول على ردود مدروسـة بعناية، لكن مع ذلك فإن هذا النوع من الأبحاث قد يستغرق وقتاً طويلاً وتكلفة أكثر لإجرائه.

قد يتطلب تحسـين تصورات العلامة التجارية السـلبية إعادة تصميم شـاملة للمُنتَج الأساسي و / أو الخدمات التكميلية، لكن مع ذلك فإن نقاط الضعف تكون أحياناً ملحوظة وليست حقيقية. يصف رايس Ries و تراوت Trout حالة لونغ آيلاند ترسـتLong Island Trust ، وهو تاريخياً يُعد البنك الرائد الذي يخدم منطقة الضواحي الكبيرة هذه شرق مدينة نيويورك[14].

بعـد أن تم تمرير القوانين للسـماح بالخدمات المصرفيـة للفروع غير المقيدة في جميع أنحاء ولاية نيويورك، فقد بدأت العديد من البنوك الكبيرة من مانهاتن المجاورة في غزو لونغ آيلاند. أظهر البحث أن لونغ آيلاند ترست كان قد تم تصنيفه أدناه تحت البنوك من مثل تشـيس مانهاتن Chase Manhattan وسـيتيبانك Citibank وفقاً لمعايير الاختيار الرئيسـة من مثل توفر الفروع ومجموعة كاملة من الخدمات المقدمة، وجودة الخدمة وموارد رأس المال، لكن مع ذلك فقد احتل لونغ آيلاند ترسـت المرتبة الأولى في مسـاعدة سكان لونغ آيلاند واقتصاد لونغ آيلاند.

طورت وكالة الإعلان في البنك حملة للترويج لـ «موقع لونغ آيلاند» ، تلعب بقوتها المتصورة بدلاً من السـعي لتحسين التصورات حول السمات التي كان

ينظر إليها على أنها أقل تفضيلاً، وبالإمـــكان قياس مدة الحملة من المقتطف الآتي من الإعلان المطبوع:

لماذا ترسل أموالك إلى المدينة إذا كنت تعيش في الجزيرة؟ من المنطقي أن تبقي أموالك قريبة من المنزل. ليس في بنك المدينة ولكن في لونغ آيلند ترست. إذ يمكن أن تعمل في لونغ آيلاند. بعد كل شيء ، نحن نركز على تطوير جزيرة لونغ آيلاند و ليس جزيرة مانهاتن أو جزيرة ما قبالة الكويت.

وقد روجت إعلانات أخرى في الحملة لموضوعات مشـــابهة من مثل «إن المدينة هي مكان رائع للزيارة، ولكن هل تريد أن تضع أموالك في بنوكها؟

عندما تم تكرار البحث المتطابق بعد 15 شـــهراً، كان قد تحســـن موقف لونغ آيلند ترست على كل سمة، إذ نجحت الحملة في إعادة صياغة صورة علامته التجارية بتغيير الإطار المرجعي لزبائنه من منظور عالمي إلى منظور محلي، وعلى الرغم من أن الشركة لم تغير أياً من خدماتها الأساســـية أو التكميلية، إلا أن القوة المتصورة لكونه أحد بنوك لونج آيلاند لسكان لونغ آيلاندرز كان لها الآن تأثير هالة إيجابي قوي على جميع السمات الأخرى.

تطوير خدمات جديدة:

تزداد الكثافة التنافســـية وتوقعات الزبائـــن في جميع الصناعات الخدمية تقريباً، ومن ثم فإن النجاح لا يكمن في تقديم الخدمات الحالية بشـــكل جيد فحسب، ولكن أيضاً يكمن في إنشـــاء مناهج جديدة للخدمة، ونظراً لأن نواتـــج النتائج والمعالجة للخدمة غالباً ما تتحـــد لتكوين الخبرة والفوائد التي يحصل عليها الزبائن، فإنه يجب معالجة كلا الجانبين في تطوير الخدمة الجديدة.

التسلسل الهرمي للابتكار في الخدمة:

تعتبر كلمة «جديد» شـــائعة في التســـويق لأنها طريقة جيدة لجذب انتباه الأفـــراد، لكن مع ذلك فـــإن هناك درجات مختلفة مـــن «الحداثة» في تطوير الخدمات الجديـــدة، وفي الواقع فإنه يمكننا تحديد ســـبع فئات من الخدمات الجديدة ، بدءاً من الابتكارات الرئيسية إلى التغييرات البسيطة في الأسلوب.

1 – **ابتــكارات الخدمة الرئيســية**: هي منتجات أساسية جديدة للأسواق ولم يتم تحديدها من قبل، وهي عادةً ما تتضمن خصائص خدمة جديدة وعمليات جديــدة جذرية. ومن الأمثلة على ذلك تقديــم فيديكس FedEx بين عشية وضحاها على الصعيد الوطني ، وتسليم الطرود السريعة في عام 1971، وظهور خدمة الأخبار العالمية منCNN ، وإطلاق eBay لخدمات المزادات عبر الإنترنت.

2 – **ابتكارات العمليات الرئيسية**: تتكون من استخدام عمليات جديدة لتقديم المُنتَجات الأساســية الحالية بطرائق جديدة مع مزايا إضافية، وعلى سبيل المثال ، تتنافس جامعة فينيكس Phoenix مع جامعات أخرى من خلال تقديم برامج درجة البكالوريوس والدراسات العليا بطريقة غير تقليدية، فهي ليس لديها حرم جامعي دائم، وبدلاً من ذلك فإنه يتم تقديم دوراتها عبر الإنترنت أو ليلاً في مرافق مســتأجرة، ويحصــل طلابها على معظم المزايا الأساسية لشــهادة جامعية في نصف الوقت وبسعر أقل بكثير من الجامعات الأخرى[15] . أدى وجود الإنترنت إلى إنشاء العديد من الشركات الناشئة التي تســتخدم نماذج جديدة للبيع بالتجزئة وتستبعد استخدام المتاجر التقليدية، فهي تعمل على توفير وقت الزبائن وتكاليف الســفر، وغالباً مــا تضيف هذه النماذج مزايا جديدة قائمــة على المعلومات، من مثل تخصيص أكبر وفرصة لزيارة غرف الدردشــة مــع زملائك الزبائن واقتراحات لمنتجات إضافية تكمل ما تم شراؤه بالفعل .

3 – **ملحقــات خط الإنتاج**: هي إضافات إلى خطــوط الإنتاج الحالية من قبل الــشركات القائمة، وقد يُنظر إلى الشركة الأولى في الســوق التي تقدم من مثل هــذا المُنتَج على أنها شركــة مبتكرة ، وأن الــشركات الأخرى هي مجــرد متابعين لها وأنهم غالباً ما يتصرفون بشــكل دفــاعي، وقد تكون هذه الخدمات الجديدة تســتهدف الزبائن الحاليين لخدمة مجموعة أوسع من الاحتياجات، وأنها مصممة لجــذب زبائن جدد من ذوي احتياجات مختلفة أو كليهما، ولقد قامت شركة ســتاربكس Starbucks المعروفة

بكثرة مقاهيها بتوسيع عروضها لتشمل وجبات الغداء الخفيفة (الشكل 10-9) . إن شركات تصنيع الكمبيوتر الرئيسية من مثل كومباك Compaq و هيوليت-بـاكارد Hewlett-Packard وآي بي إم IBM تتجاوز تعريفات الأعمال التقليدية لتقوم بتقديم «حلول إلكترونية» متكاملة تستند إلى الاستشارات والخدمات المخصصة، ولقد أدخلت شركات الهاتف العديد من الخدمات ذات القيمة المضافة من مثل معرف المتصل وانتظار المكالمة وتحويلها، كما بدأ مقدمو خدمات التلفزيون الكابلي في تقديم خدمة الإنترنت واسعة النطاق، كذلك تبيع العديد من البنوك منتجات التأمين على أمل زيادة عدد العلاقات المربحة مع الزبائن الحاليين، وتقدم أميريكان إكسبرس American Express أيضاً مجموعة كاملة من مُنتَجات التأمين ، بما في ذلك وثائق التأمين على السيارات والمنزل والسياسات الجامعة، ولقد دخلت شركة تأمين واحدة على الأقل - وهي شركة ستيت فارم إنشورنس State Farm Insurance في الأعمال المصرفية معتمدة على اسم علامتها التجارية الراسخ للمساعدة في جذب الزبائن.

4 - **ملحقات خط المعالجة**: تُعد أقل ابتكاراً من ابتكارات العمليات، لكنها غالباً ما تمثل طرائق جديدة مميزة لتقديم المنتجات الحالية، إما بقصد تقديم المزيد من الراحة وتجربة مختلفة للزبائن الحاليين أو جذب زبائن جدد يجدون النهج التقليدي غير جذاب . إن الأكثر شيوعاً يتضمن إضافة قناة توزيع أقل اتصالاً إلى قناة اتصال عالية موجودة، كما هو عليه الحال عندما تقوم شركة خدمات مالية بتطوير خدمات هاتفية أو قائمة على الإنترنت أو عندما يضيف بائع تجزئة في محلات بريكس آند مورتر bricks-and-mortar كتالوج مبيعات أو موقع ويب، وعلى سبيل المثال إن سلسلة متاجر الكتب الرائدة في الولايات المتحدة بارنز آند نوبل Barnes and Noble كانت قد أضافت شركة فرعية جديدة للإنترنت هي BarnesandNoble.com ، وذلك لمساعدتها على التنافس ضد شركة أمازون Amazon.com، ويُعد إنشاء خيارات الخدمة الذاتية للزبائن لتكملة التسليم بواسطة موظفي الخدمة شكلاً آخر من أشكال تمديد خط المعالجة[17].

5 – **ابتكارات الخدمة التكميلية**: تتضمن إضافة عناصر خدمة جديدة لتسهيل الخدمة الأساسية الحالية أو تحسينها، أو تحسين الخدمة التكميلية الحالية بشكل ملحوظ، ويمكن أن تكون الابتكارات منخفضة التقنية لخدمة حالية بسيطة من مثل إضافة موقف للسيارات في موقع البيع بالتجزئة أو الموافقة على قبول بطاقات الائتمان للدفع، وقد يكون للتحسينات المتعددة تأثير إنشاء ما يعتبره الزبائن تجربة جديدة تماماً، وذلك على الرغم من أنها مبنية حول النواة نفسها . إن المطاعم المميزة من مثل رينفورست كيف Rainforest Cafe هي أمثلة على تعزيز النواة بتجارب جديدة، ولقد تم تصميم المقاهي لإبقاء الزبائن مستمتعين بأحواض السمك، والببغاوات الحية والشلالات والقرود المصنوعة من الألياف الزجاجية، والأشجار الناطقة التي تنشر معلومات ذات صلة بالبيئة، والعواصف الرعدية التي يتم توقيتها بانتظام مع البرق[17].

6 – **تُعد تحسينات الخدمة أكثر أنواع الابتكار شيوعاً**، وهي تنطوي على تغييرات متواضعة في أداء المُنتَجات الحالية بما في ذلك التحسينات إما على المُنتَج الأساسي أو على الخدمات التكميلية الموجودة، فعلى سبيل المثال قد تقوم قاعة السينما بتجديد تصميمها الداخلي، وبإضافة مقاعد مصممة هندسياً مع حاملات أكواب مدمجة لزيادة كل من الراحة والطمأنينة للزبائن في أثناء العرض أو قد تضيف شركة طيران مقابس كهربائية لأجهزة الكمبيوتر المحمولة في مقصورات درجة رجال الأعمال.

7 – **تمثل تغييرات النمط أبسط أنواع الابتكار**، وهي عادةً لا تتضمن أي تغييرات في العمليات أو في الأداء، لكن مع ذلك ، فهي غالباً ما تكون مرئية بشكل كبير وتزيد الإثارة وقد تعمل على تحفيز الموظفين، وتشمل الأمثلة على ذلك في إعادة طلاء فروع التجزئة والمركبات في مخططات الألوان الجديدة، وتجهيز موظفي الخدمة بالزي الرسمي الجديد، وتقديم تصميم شيك مصرفي جديد، أو إجراء تغييرات طفيفة في البرامج النصية للموظفين . كما ترى فإنه يمكن أن يحدث ابتكار الخدمة على العديد

من المستويات المختلفة، ومن المهم أن ندرك أنه ليس لكل نوع من أنواع الابتكار تأثير في خصائص المُنتَج الأساسي أو يـؤدي إلى تغيير كبير في تجربة الزبون.



الشكل 10-9: ستاربكس تعزز خدماتها الموسعة

إنشاء خدمة جديدة لملء مركز السوق الفارغ:

كما أشرنا سـابقاً فإن الأبحاث حول تحديد المواقع تكشف أحياناً عن فرص جديدة في السـوق، ويمكن للخرائط الإدراكية أن تسـلط الضوء على المواضـع التي يوجد فيهـا طلب صريح أو كامن على نـوع معين من الخدمة، ولكن لا يوجد أي من العروض الحالية لها سمات تلبي بشكل وثيق متطلبات الزبائن المحتملين، وعندما تكشـف الشركة عن من مثل هذه الفرصة فإن

الطريقة الوحيدة للاستفادة منها هي تطوير خدمة جديدة بالخصائص المطلوبة.

إن تصميـــم الخدمة عادةً هـــو ليس بالمهمة البســـيطة، إذ تتضمن معظم الخدمات الجديدة تنازلات وذلك لأن هناك في العادة حدوداً لما يرغب الزبائن المحتملين في دفعه، ويتوجب على مقدمي الخدمات توخي الحذر حتى لا يفقدوا الســـيطرة على تكاليفهم عند الخروج بمستويات أداء متفوقة على خصائص المُنتَج التي يرغب فيها الزبائن. إذن كيف يمكن لمخططي المُنتَجات تحديد الميزات والسعر الذي ســـيخلق أفضل قيمة للزبائن المستهدفين؟ من الصعب معرفة ذلك دون ســـؤال المســـتخدمين المحتملين أنفســـهم- ومن هنا دعت الحاجة إلى البحث، دعونا نتفحص كيفيـــة توظيف شركة ماريوت Marriott لأبحاث السوق للمساعدة في تطوير مفهوم خدمة جديد في صناعة الإسكان.

حدد فندق ماريوت مكانة في ســـوق ســـفر الأعمال بين الفنادق الكاملة الخدمـــات والموتيلات الرخيصـــة، ولقد اعتبرت الفـــرص جذابة بخاصة في المواقـــع التي لم يكن الطلب فيها مرتفعاً بمـــا فيه الكفاية لتبرير فندق كبير كامل الخدمـــات، وبعد تأكيد وجود مكانة حيث كان هناك طلب ســـوقي غير مستجيب، فقد شرع المســـؤولون التنفيذيون في ماريوت في تطوير مُنتَج لسد هذه الفجوة. كخطوة أولى فقد اســـتأجرت شركة فنادق ماريوت خبراء أبحاث التســـويق للمساعدة في تأسيس مفهوم التصميم الأمثل[18]، ونظراً لوجود عدد محدد من الخدمات وعدد من وســـائل الراحة التي يمكن تقديمها بأي ســـعر معـــين، فإن ماريوت كان بحاجة إلى معرفة كيف ســـيجري الزبائن التجارة – وذلك من أجل التوصل إلى حل وســـط مُرضٍ من حيـــث القيمة مقابل المال، ولقد كان القصد من البحث هو جعل المســـتجيبين يقايضون ميزات الخدمة الفندقية المختلفة لمعرفة أيهم يقدرون أكثر.

شارك في الدراســـة عينة متكونة من 601 مستهلكاً (كانوا جزءاً من سوق سفر الأعمال) من أربع مناطق حضرية، إذ اســـتخدم الباحثون تقنية معقدة تُعرف بالتحليل المشـــترك تطلب من المجيبين على الاستبيان إجراء مقايضات بين مجموعات مختلفة من السمات . إن الهدف هو تحديد أي مزيج من السمات

بأســـعار محددة يوفر أعلى درجة من الفائدة، ولقد تم تقسيم الخمسين سمة في دراســـة ماريوت إلى العوامل الســـبعة الآتية (أو مجموعات السمات)، كل منها يحتوي على مجموعة متنوعة من الميزات المختلفة بناءً على دراســـات تفصيلية للعروض المنافسة:

1 - **العوامل الخارجية**: شـــكل المبنى والمناظر الطبيعيـــة ونوع التجمع والموقع وحجم الفندق.

2 - **ميزات الغرفة**: حجم الغرفة والديكور والتحكم في المناخ وموقع الحمام ونوعها وأنظمة الترفيه والمرافق الأخرى.

3 - **الخدمات المتعلقة بالطعـــام**: نوع وموقع المطاعم والقوائم وخدمة الغرف وآلات البيع ومتجر الضيافة والمطبخ داخل الغرفة.

4 - **مرافق الصالة**: الموقع والجو ونوع الضيوف.

5 - **الخدمات**: الحجوزات والتســـجيل وتسجيل المغادرة ، ليمو المطار وجرس المكتب ومركز الرسائل وخدمات السكرتارية وتأجير السيارات وغسيل الملابس وخدمة صف السيارات.

6 - **المرافق الترفيهية**: ســـاونا وجاكوزي وغرفة تمرين وملاعب كرة المضرب والتنس وغرفة ألعاب وملعب للأطفال.

7 - **الأمن** : الحراس ، وكاشفات الدخان ، وكاميرا فيديو على مدار 24 ساعة.

لكل من هذه العوامل السبعة فقد تم تزويد المستجيبين بسلسلة من بطاقات التحفيز التي تعرض مســـتويات مختلفة من الأداء لكل سمة، وعلى سبيل المثال فقد عرضت بطاقة التحفيز «الغرف» تسع سمات كل منها يحتوي على ثلاثة إلى خمسة مستويات مختلفة، وهكذا فقد تراوحت وسائل الراحة من «قطعة صغيرة مـــن الصابون» إلى «صابون كبير وعلبة شـــامبو وتلميع الأحذية» إلى «صابون كبير وجل استحمام وغطاء استحمام وطقم خياطة وشامبو وصابون خاص» ثم إلى أعلى مستوى ، «صابون كبير وجل استحمام وغطاء استحمام وعدة خياطة وصابون خاص ومعجون أسنان ، إلخ».

في المرحلة الثانية من التحليل ، عُرض على المشاركين بطاقات تصور عدداً من الملفات الشخصية للفندق البديل، وتتميز كل منها بمستويات مختلفة من الأداء وفقاً للسمات المختلفة الواردة في العوامل السبعة، وقد طُلب منهم الإشارة على مقياس من خمس نقاط إلى مدى احتمالية أن يكونوا للبقاء في فندق مع هذه الميزات، مع تحديد سعر الغرفة المحدد لكل ليلة، يوضح الشكل 10-10 إحدى البطاقات الخمسين التي تم تطويرها لهذا البحث، ولقد تلقى كل مستجيب خمس بطاقات.

أسفر البحث عن مبادئ توجيهية تفصيلية لاختيار ما يقرب من 200 ميزة وعنصر خدمة ، تمثل تلك السمات التي زودت الزبائن في الجزء المستهدف بأعلى فائدة للأسعار التي يرغبون في دفعها، ولقد كان أحد الجوانب المهمة للدراسة أنه لم يركز على ما يريده المسافرون فحسب، ولكنه حدد أيضاً ما أعجبهم ولكنهم لم يكونوا مستعدين للدفع مقابله. (هناك فرق ، بعد كل شيء ، بين الرغبة في شيء ما والاستعداد للدفع مقابل ذلك!) وباستخدام هذه المدخلات فقد تمكن فريق التصميم من تلبية السعر المحدد مع الاحتفاظ بالميزات الأكثر رغبة من قبل المشاركين في الدراسة التي مثلت سوق المسافر التجارية المطلوبة.

وقد شجعت شركة ماريوت بما يكفي من النتائج على بناء ثلاثة فنادق نموذجية تم تسميتها بإسم العلامة التجارية ، «كورتيارد من ماريوت»، وبعد اختبار المفهوم في ظل الظروف الواقعية وإجراء عدد من التحسينات، فقد طورت الشركة سلسلة كبيرة أصبح شعارها «كورتيارد من ماريوت - الفندق الذي صممه المسافرون من رجال الأعمال». ملأ مفهوم الفندق الجديد فجوة في السوق بمنتج يمثل أفضل توازن بين السعر الذي كان الزبائن على استعداد لدفعه والميزات المادية والخدمية التي يرغبون فيها . أدى نجاح هذا المشروع لاحقاً إلى قيام ماريوت بتطوير منتجات إضافية مدفوعة بالزبائن (نُزُل فيرفيلد وأجنحة ماريوت) وذلك باستخدام منهجية البحث نفسها.

الشكل 10-10: نموذج وصف سعر الغرفة في الليلة الواحدة هو 44.85 دولار أمريكي الذي تقدمه الفنادق

	سعر الغرفة لكل ليلة هو 44,88 دولا ر
	حجم المبنى، البار/ الصالة
	فندق كبير (600 غرفة) مكون من 12 طابق مع:
1 -	صالة بار هادئة.
2 -	الممرات والمصاعد المركزية المغلقة.
3 -	جميع الغرف لديها نوافذ جُد كبيرة.
	تنسيق الحدائق / البلاط
	يشكل المبنى ساحة فناء واسعة في الهواء الطلق
	* **منظر من غرف فناء ذو مناظر معتدلة مع:**
1 -	العديد من الأشجار والشجيرات.
2 -	حمامات السباحة والنافورة.
3 -	مناطق مصاطبة للتشمس والجلوس والأكل.
	الطعام
	صالة ومطعم صغير وبأسعار معتدلة لضيوف الفنادق/الأصدقاء
1 -	إفطار محدود مع العصير والفواكه والجبنة الدانماركية والحبوب ولحم الخنزير المقدد والبيض.
2 -	حساء الغذاء والسندويتشات فقط.
3 -	وجبة العشاء، شوربة، شطائر، ست مقبلات ساخنة بما في ذلك شريحة لحم.
	جودة غرف الفندق / الموتيل
	جودة إثاث الغرفة، والسجاد، الخ، تشبه:
1 -	فنادق حياة ريجينسي
2 -	فنادق ويستن بلازا.
	حجم الغرفة ووظيفتها
	غرفة واحدة أطول من غرفة الفندق / غرفة الموتيل النموذجية
1 -	مساحة لأريكة سرير مريحة وكرسيين.
2 -	مكتب كبير.
3 -	منضدة القهوة.
4 -	صانعة القهوة وثلاجة صغيرة.
	معايير الخدمة
	تتضمن الخدمة الكلية ما يأتي:
1 -	نظام تسجيل الدخول أو الخروج السريع.
2 -	خدمة رسائل موثوقة.
3 -	خادم (غسيل / توصيل).

تابع - الشكل 10-10: نموذج وصف سعر الغرفة في الليلة الواحدة هو 44.85 دولار أمريكي الذي تقدمه الفنادق

4 -	قارع الناقوس.
5 -	يقوم شخص (الكونسيرج) بترتيب الحجوزات والتذاكر، وبصفة عامة بدون تكلفة.
6 -	نظافة وصيانة وإدارة مماثلة إلى:
	أ - الحياة Hyatts
	ب - ماريوت Marriotts
الراحـــة	
1 -	مزيج من بركة سباحة داخلية وخارجية.
2 -	جاكوزى مغلق.
3 -	غرفة ألعاب / ملعب مجهز تجهيزاً جيداً للأطفال.
الأمـــان	
1 -	حارس ليلي في الخدمة من الساعة 7 مساءً حتى الساعة 7 صباحاً.
2 -	رشاشات المياه / الحرائق في جميع أنحاء الفندق.
	ضع اشارة «×» على أحد المربعات تحت أفضل من يصف كيف من المحتمل أن تبقى في هذا الفندق/ الموتيل بهذا السعر

ستبقى هناك طوال الوقت تقريبا	ستبقى هناك بشكل منتظم	ستبقى هناك الآن ولاحقاً	نادراً ما ستبقى هناك	لن تبقى هناك
☐	☐	☐	☐	☐

اســتنتاج :

يجب أن تجد شركات الخدمات طرائق لإنشـــاء مزايا تنافســـية ذات معنى لمُنتَجاتها، وذلك من خلال الاســتجابة لاحتياجات الزبائن المحددة وتطوير ســتراتيجية خدمة مميزة تســـتجيب لتلك الاحتياجات أفضـــل من أي مُنتَج منافــس، إذ تعتمد ســـتراتيجيات تحديد المواقع الناجحـــة على ربط الفرص (والتهديدات) التي كشفها كل من الســـوق والتحليل التنافسي لنقاط القوة والضعف الخاصة بالشركة.

في هذا الفصل كنا قد قدمنا رســـم الخرائط الإدراكيـــة، وهي أداة مهمة يمكن أن تســـتخدمها الشركات للمساعدة في تحديد مواقعها التنافسية، وأن الخرائط الإدراكية تقدم عرضاً مرئياً لكيفية أداء الشركات المتنافســـة بالنسبة لبعضها البعض على سمات الخدمة الرئيسية، وبالإمكان استخدام هذه التقنية لتحليـــل فرص تطوير خدمات جديدة أو تغيـــير موقع الخدمات الحالية حتى

تتمكن الشركات من إنشاء ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها من خلال تلبية احتياجات الاسواق المستهدفة وتوقعاتها بشكل فعال.

نظـــراً للتحدي الصعب الذي يواجهه مقدمو الخدمة في التمييز بين الأداء غير المادي، فإن العلامة التجارية تلعب دوراً خاصاً في تحديد عروض خدمات الشركات المُقدمة وتحديد موقعها، وأن إنشـــاء تجربة خدمة مميزة تحمل علامة تجارية للزبائن يتطلب الاتســـاق في جميع مراحل عملية تقديم الخدمة . عند تصميم الخدمات فإنه يجـــب أن يكون المدراء مدركين لأهمية اختيار المزيج الصحيـــح من عناصر الخدمة الإضافية (لا أكـــثر ولا أقل من الحاجة) وخلق تآزر لضمان إسهامهم في صورة علامة تجارية متسقة وإيجابية.

دراسة الأسئلة والتمارين :

1 - أعط أمثلة للشركات في الصناعات الأخرى التي تواجه تحديات مماثلة لتلك التي يواجهها وكلاء الســـفر في القصة الافتتاحية، ثم صِف ستراتيجيات الخدمة التي قد تستخدمها هذه الشركات للتنافس بفعالية.

2 - لمـــاذا يجب أن تركز شركات الخدمات جهودها؟ ما هي الخيارات المتاحة لها للقيام بذلك؟

3 - في جملة أو اثنتين ، قم بوصف ســـتراتيجية خدمة Amtrak لخدمة Acela Express الجديدة .

4 - صِف معـــنى «تحديد المواقع»، ثم اختر صناعـــة تعرفها (من مثل مطاعم الوجبات السريعة أو دور السينما) وأنشئ خريطة إدراكية توضح المواقف التنافسية لشركات مختلفة في الصناعة.

5 - اشرح ســـبب أهمية العلامة التجارية وبخاصة للخدمات. ما هي العلامات التجارية للخدمات التي تعرفها؟ وماذا يقولون لك عن الشركات المرتبطة بها؟

6 - ناقش كيف تعمل ســـمات مُنتَج الشركة (بما في ذلك الخدمات الأساسية والتكميلية) والســـعر والاتصالات التســـويقية معاً لخلـــق تجربة زبائن ذات علامـــة تجارية، قدّم مثالاً لشركة خدمات تعتقد أنها قد دمجت هذه العناصر جيداً بشكل خاص.

7 - حَدِد الفئات السبع للخدمات الجديدة، ثم قدم المثال الخاص بك لكل فئة.

Endnotes :

1. From J. Case and J. Useem, “Six Characters in Search of a Strategy,” Inc. Magazine, March 1996,46-55.
2. George S. Day, Market Driven Strategy (NewYork:The Free Press, 1990), 164.
3. See R. H. Hayes and S. C. Wheelwright, Restoring Our Competitive Edge (New York: Wiley
and Sons, 1984);J. L. Heskett, Managing in the Service Economy (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986); and J. L. Heskett,W E. Sasser, and C.W. L. Hart, Service Breakthroughs*:* Changing the Rules of the Game (NewYork:The Free Press, 1990).
4. Robert Johnston, “Achieving Focus in Service Organizations,” The Service Industries Journal 16 (January 1996): 10-20.
5. Leonard L. Berry, On Great Service (NewYork:The Free Press, 1995), 62-63.
6. Graham Clark, Robert Johnston, and Michael Shulver, “Exploiting the Service Concept for Service Design and Development,” in New Service Development*:* Creating Memorable Experiences (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 71—91.
7. Leonard L. Berry, “Cultivating Service Brand Equity,” Journal of the Academy of Marketing Science 28, no. 1(2000): 132.
8. Jack Trout, The New Positioning*:*The Latest on the World’s *#1* Business Strategy (New York: McGraw-Hill, 1997). See also Al Ries and Jack Trout, Positioning*:* The Battle jorYour Mind*,* reissue ed. (NewYork: Warner Books, 1993).
9. Information from William G. Zikmund and Michael d’Amico, Marketing*:* Creating and Keeping Customers in an E-Commerce World (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2001), 275—276; and Bruce Horovitz, “Dreaming Big Top: Cirque de Soleil Aims to Be Worldwide Brand,” USA Today*,* 18 March 1999.
10. Berry,”Cultivating Service Brand Equity,” p. 128.
11. Laura Koss Feder, “Branding Culture: Nonprofits Turn to Marketing to Improve Image and Bring in the Bucks,” Marketing News*,* 1 January 1998, 1.
12. Thomas A. Stewart,”A Satisfied Customer Isn’t Enough,” Fortune*,* 21 July 1997,112-113.
13. Jochen Wirtz and John E. G. Bateson,”An Experimental Investigation of Halo Effects in Satisfaction Measures of Service Attributes,” International Journal of Service Industry Management 6, no. 3 (1995): 84-102.
14. Al Ries and Jack Trout, Positioning *:*The Battle jorYour Mind*,* 1st ed., rev. (New York: Warner Books, 1986).
15. See James Traub, “Drive-Thru U.,” The NewYorker*,* 20 and 27 October 1997; and Joshua Macht, “Virtual You,” Inc. Magazine*,* January 1998, 84-87.
16. Mark Boslet and Elinor Abreu, “The New HP Way,” The Industry Standard*,* 25 September 2000,58-61.
17. Chad Rubel,”New Menu for Restaurants: Talking Trees and Blackjack, Marketing News*,* 29 July 1996,1.
18. Jerry Wind, Paul E. Green, Douglas Shifflet, and Marsha Scarbrough, “Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing Models,” Interfaces (January-February 1989); 25-47.

الجزء الرابع

مشاكل تقديم الخـدمة

في الجزء الرابع ، سـنتناول مهمة كيفية تقديـم منتجات الخدمة للزبون، وكما هو مبين في الشـكل الرابع- 1 ، يواجه المدراء ثلاثة أسـئلة رئيسية هي: 1 - ما هي خيارات تقديم خدمتنـا؟ 2 - كيف يمكننا الموازنة بين اهتمامات الإنتاجية والجـودة؟ 3 - كيف يجب أن نطابق الطلـب والقدرة الإنتاجية؟، ولقد سـيطرت العمليات بشكل تقليدي على مشكلات تقديم الخدمة، لكن مؤسسـات الخدمة التقدمية أيضاً تضم مديري التسويق والموارد البشرية في هذه الأنواع من القرارات.

قبل أن يتمكنوا من اتخاذ قرارات بشأن تقديم الخدمات (موضوع الفصل 11) ، يحتاج المدراء إلى التسـاؤل الآتي: ما هي القنـوات المادية والإلكترونية التي يمكننا اسـتخدامها؟ يرتبط تقديم الخدمة ارتباطاً وثيقاً باختيار عملية الخدمة - سواء أكانت الخدمة تشمل الشخص الفعلي للزبون أم حيازة ملموسة أم شكلاً من أشـكال المعلومات . في الخدمات عالية الاتصال، يواجه الزبائن موظفين وأدلة مادية على المرافق، حتى عندما تكون القنوات المادية ضرورية لتقديم الخدمة الأسـاسـية، وقد يتم تقديم الخدمـات التكميلية القائمة على المعلومـات إلكترونياً، ومن الممكن تقديم عدد من الخدمات المسـتندة إلى

المعلومات بالكامل من خــلال أنظمة تلقائية منخفضــة الاتصال، وهل من الممكن التحول من اتصال عالي إلى تسليم منخفض الاتصال؟ فإذا كان الأمر كذلك ، فهل يجب أن نقدم الاختيار للزبائن؟ إن التخلي عن خيارات التوصيل الحالية عالية الاتصال ليســت بالضرورة هي ستراتيجية قابلة للتطبيق، وقد لا يحب البعض من الزبائن بدائل التسليم منخفضة الاتصال، وقد يفضل البعض الآخر الوصول إلى كل من قنوات التسليم المادية والإلكترونية.

هناك اعتبار رئيسي آخر لتقديــم الخدمة هو: متى وأين يجب أن تكون خدمتنــا متاحة؟ يعتمد النجاح في الخدمات بشــكل متزايد على توفير الراحة للزبائن، ويتميز التســليم الإلكتروني عبر الإنترنت بأنه يمكن الوصول إليه على مدار الســاعة طوال أيام الأســبوع من موقع يختاره الزبون. أخيراً يحتاج المدراء إلى معالجة مســألة: ما هي الخيارات المتاحة لاستخدام وسطاء الطرف الثالــث؟ وفي كثير من الأحيان يمكن تقديم حالــة للتعاقد من الباطن على البعض من جوانب تقديم الخدمات للوسطاء الذين يمتلكون خبرة خاصة وقد يكون لديهم وصول أفضل للزبائن.

يمثل التحــدي المتمثل في موازنــة الإنتاجية والجودة صداعاً مســتمراً للشركات. يمكن أن يؤدي إلى صراع بين المســوقين (الذين يدافعون عن رضا الزبائن) ومدراء العمليات، الذيــن يهتمون بالكفاءة ومراقبة التكاليف، وكما نلاحــظ في الفصول الســابقة ، تميل تصورات الزبائن لجــودة الخدمة إلى أن تكون مرتبطة بتوقعاتهم للخدمة، مما يثير الأســئلة الآتية: ما هي تحسينات الجودة اللازمــة لتلبية توقعــات الزبائن أو تجاوزها ؟ كيــف يمكننا تقليل تكاليف التشغيل دون إفساد جاذبية خدمتنا؟ نعالج هذه وغيرها من قضايا النوعية والإنتاجية في الفصل 12.

لحل هذا التحدي ، يحتاج الستراتيجيون إلى فهم طبيعة القدرة الإنتاجية والعوامل الـــتي تكمن وراء الاختلافــات الدورية في الطلـــب، وبالإمكان اســـتخدام كل من ستراتيجيات التسويق والتشـــغيل، وسيتم مناقشة القضايا المتعلقـــة بخطوط الانتظار والتحفظـــات في الفصل 14. توفـــر أنظمة الحجز طريقة واحدة لموازنة الطلب مقابل السعة المتاحة، وذلك لأنها تسمح للزبائن بالحصـــول على التزام بتقديم الخدمة في وقت محدد في المســـتقبل، نهج آخر هو وضع ســـتراتيجية لإدارة خطوط الانتظار، وتصميمها مع الإشـــارة إلى الحجم المتوقع للأعمال ومزيج الزبائن.



الشكل الرابع - 1 : القرارات التي تنطوي على تقديم الخدمة

الفصل الحادي عشر

إنشاء أنظمة التسليم في المكان والفضاء الإلكتروني والزمن

كينكو: من دكان استنساخ محلية إلى مزود خدمة الأعمال العالمية:

في عام 1970 ، اقترض بول أورفاليا البالغ من العمر 22 عاماً ، وهو متخرج حديثاً من الكلية ما يكفي من المال لفتح متجر للنسخ الفوتوغرافي في جزيرة إيسلا فيستا، وهو يقع بالقرب من حرم جامعة كاليفورنيا في سانتا باربرا[1]، وبمساحة تغطي فقط 100 قدم مربع (أقل من 10 متر مربع)، ولقد احتوى المخزن الصغير على آلة نسخ واحدة وباع أيضاً معالجة الأفلام وأقلام التظليل. أورفاليا وهو نجل أحد المهاجرين اللبنانيين أطلق تسمية كينكو على متجره وهو الاسم الذي أطلقه عليه رفاقه في الكلية بسبب شعره المحمر المجعد . بعد ثلاثين عاماً افتخرت كينكو بسلسلة تضم ما يقرب من ألف متجر للطباعة والنسخ، وهي تعمل على مدار 24 ساعة في اليوم من الساحل الشرقي إلى الساحل الغربي في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالإضافة إلى فروع في كندا وبريطانيا وهولندا وأستراليا والإمارات العربية المتحدة وثلاثة بلدان آسيوية.

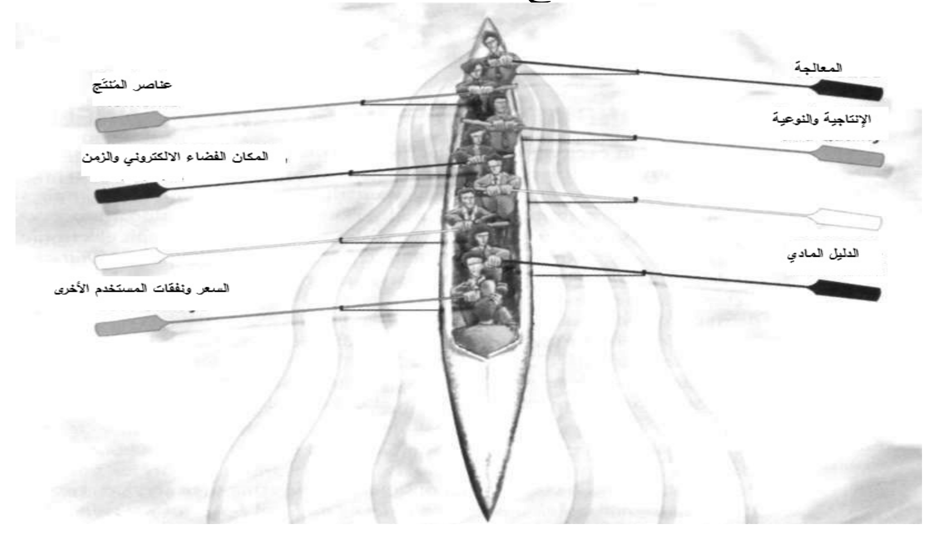
تقدم كنكو طرائق لتغيير إجراءات العمل الحالية للشركات من خلال الخدمات التي تشمل استشارات الإنتاجية والاستعانة بمصادر خارجية لإدارة الوثائق، كما أنها تروق للمسافرين من رجال الأعمال الذين قد يحتاجون إلى تطوير وتقديم العروض التقديمية والتقارير والمقترحات بعيداً عن مكاتبهم المنزلية، (قبل بضع سنوات كانت كنكو تدير حملة إعلانية وطنية شعارها اجعل الشركة «مكتبك الفرعي»).

أحدثت الابتكارات التكنولوجية في مجال تكنولوجيا المعلومات والطباعة ثـــورة في نموذج أعمال كنكو وخلقت طرائق جديـــدة للعمل لكل من الشركة وزبائنها، وفي متاجرها فإنه يمكن لزبائن كنكو الطباعة بالألوان بأي حجم تقريباً، وربط مستنداتهم بعدة طرائق مختلفة وإرسال الفاكسات والعمل على أجهزة الكمبيوتر الداخلية، وأن العديد من المواقع توفر أيضاً تقنية مؤتمرات الفيديو، وتقدم الشركة مجموعة من الخدمات والمنتجات الأخرى، بما في ذلك استئجار قاعات المؤتمرات وخدمة كاتب العدل وبيع اللوازم المكتبية.

تصف كنكو نفسها الآن بأنها «المزود العالمي الرائد لخدمات الاتصالات المرئية ونســـخ المستندات، فقد « أنشأت الشركة شـــبكة عالمية عبر الإنترنت تستخدم تقنية النطاق الواسع لربط جميع مواقعها، وباستخدام خدمة الشركة عبر الإنترنت Kinkonet، فإنه بإمكان الزبائن طلب المســـتلزمات أو إرســـال الملفات للطباعة، وبفضل الإرســـال الرقمي للملفات فإنه بإمكان الزبائن وعلى ســـبيل المثال كتابة التقارير في مينيابولس Minneapolis وإرســـالها إلكترونياً إلى مونتريـــال في كندا، إذ يمكـــن طباعتها وربطها لحضـــور اجتماع . يُعد هذا الإجراء بديلاً للنهج التقليدي المتمثل في إنشـــاء المستندات والرسومات أولاً ، ثم طباعتها وتجليدها ثانياً وأخيراً شـــحنها ماديـــاً إلى موقع آخر، ومن خلال الشراكة مع فيديكس FedEx فإنه يمكن للبريد تسليم التقارير إلى العناوين المحلية في نحو 55 سوقاً في غضون أربع ساعات فحسب، ومن حيث الوجهة فقد عملت كينكو مع فيديكس لتثبيت «مراكز الخدمة العالمية» في فروع مختارة، إذ تقدم هذه المراكز مجموعة كاملة من حلول الشـــحن السريع وتعوض عن الوصول المتأخر بسبب الشاحنات الصغيرة.

في عام 2000 أعلنت الشركة عن إنشاء شركة منفصلة وهي Kinkos.com، تجمع بين أنشـــطتها الحالية القائمة على الإنترنت وخبرة الأعمال الإلكترونية المكتســـبة حديثاً وأدوات التصميم عبر الإنترنت والتكنولوجيا الاحتكارية. كان موقع Kinkos.com يهدف إلى أن يصبح مورداً رائداً عبر الإنترنت لسوق المكاتب الصغيرة / المكاتب المنزلي(SOHO) ، إذ يوفر للزبائن الوصول على مدار

الســـاعة طوال أيام الأسبوع إلى مشورة الخبراء والأدوات المادية عبر الإنترنت وشبكة Kinkos العالمية – ويتم كل ذلك من خلال أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهـــم، إذ لدى Kinkos.com علاقة مع الشركة القائمة على المتجر وهي كليك آند مورتر، وذلك باســـتخدام المواقع الفعلية للأخيرة للتسويق في داخل المتجر واكتساب الزبائن والتوزيع المادي.



أهداف التعلم

بعد قراءة هذا الفصل فإنه يجب أن تكون قادراً على :

1 - التمييز بين قنوات التسليم المادية والإلكترونية.

2 - إدراك أن أنظمة التســـليم يجب أن تعالج قضايا أين ومتى وكيف ســـيتم تقديم الخدمة للزبائن.

3 - تحديد الأنواع الثلاثة المختلفة لقنوات تقديم الخدمة.

4 - فهم دور الأدلة المادية ومناظر الخدمات في تقديم الخدمة.

5 - شرح دور التكنولوجيا في تعزيز السرعة والراحة والإنتاجية لأنظمة تقديم الخدمة.

6 - وصف دور الوسطاء في تقديم الخدمة.

تقييم قنوات التسليم البديلة:

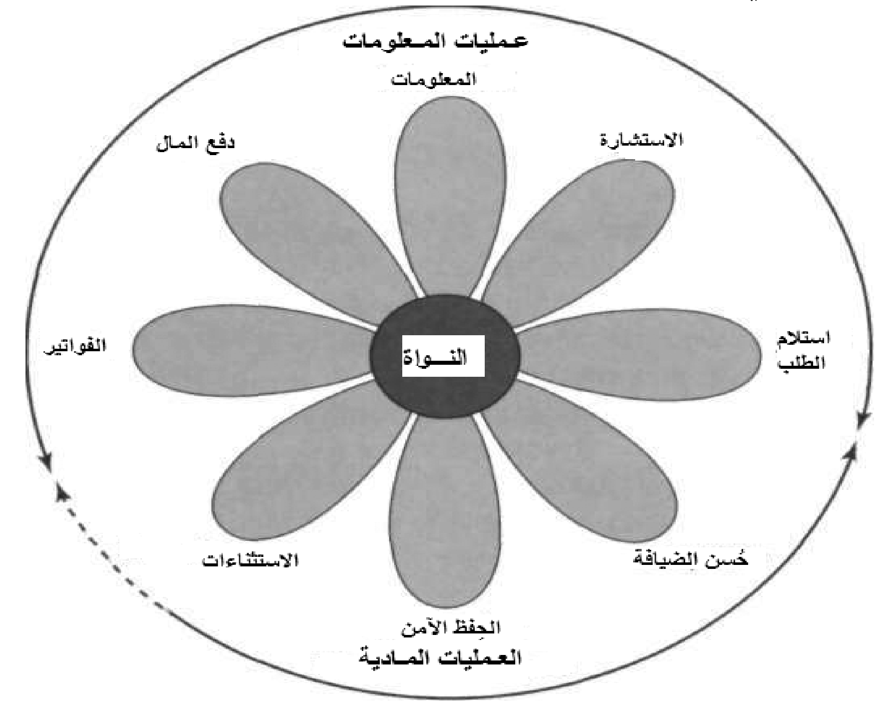
إن هـــذا الوقت هو وقـــت مثير وصعب للمدراء المســـؤولين عن تقديم الخدمات، إذ يطالب الزبائن بمزيد من الراحة، ويتوقعون تقديم الخدمات أينما يريدونها ومتى ما يريدونهـــا، - كما يوضح مثال كينكو أن التقنيات الجديدة تسمح بتقديم الخدمات المستندة إلى المعلومات (والعمليات الإعلامية المتعلقة بالخدمات التكميلية) في أي مكان تقريباً مـــن خلال القنوات الإلكترونية . يستكشـــف هذا الفصل سؤالاً رئيســـياً في إدارة الخدمة وهو: ما هي خيارات تقديـــم خدمتنا؟ في كثير من الحالات لم يعد الزبائـــن ملزمين بزيارة مصانع الخدمـــات، ذلك أن مفهوم الذهاب إلى مكان مادي لتقديم الخدمات يفســـح المجال للتسليم في الفضاء الإلكتروني للخدمات القائمة على المعلومات.

بالإضافة إلى الانتقال من المصنع إلى التســـليم الإلكتروني، فإن الشركات التقدمية تقوم بتقديم تنسيقات مختلفة للتسليم وجهاً لوجه في مواقع جديدة، وتشـــمل هذه الابتكارات خدمات مـــن مثل عيـــادات التدليك في صالات المطارات، وفـــروع البنوك الصغيرة في ويلز فارجـــوWells Fargo's التي تحتل أكشاك في نهاية ممرات المتاجر الكبرى.

التسليم المادي مقابل التسليم الإلكتروني:

بينما ينظر مدراء الخدمات في خيارات تقديم خدماتهم فإن هناك سؤالان رئيســـيان هما: ما هي القنوات المادية والإلكترونية التي يمكننا استخدامها؟ وهل من الممكن التحول من التســـليم عالي الاتصال إلى التســـليم منخفض الاتصال؟ في حين أن الســـلع تتطلب توزيعاً ماديـــاً فإنه بالإمكان تقديم تلك الخدمـــات القائمة على المعلومـــات إما عبر القنـــوات الإلكترونية أو المادية، وبالإمـــكان الآن تقديم العديد من الخدمـــات التكميلية المحيطة بكل من المنتجات الأساسية غير المادية والملموسة إلكترونياً . حتى أن الشركات الخدمية الـــتي تتضمن مُنتجـــات خام فعلية (مـــن مثل البيع بالتجزئـــة والإصلاح) أصبحت تحول تســـليم العديد من الخدمات التكميليـــة إلى الويب ، وتغلق بعـــض فروعها المادية، وتنتقل إلى ســـتراتيجيات منخفضة الاتصال للتفاعل

مع الزبائن، وكما ترى في الشكل 11-1 فإن خمس من البتلات الثمانية لمنتج الخدمة المعزز هي عمليات قائمة على المعلومات يمكن تسليمها إما مادياً أو إلكترونياً، وبالإمكان إرسال الاستشارات وأخذ الطلبات والفواتير والدفع والمعلومات في الشفرة الرقمية لأجهزة الكمبيوتر.



الشكل 11-1: العمليات المعلوماتية والمادية ضمن مُنتَج الخدمة المعزز

يؤدي نمو القنوات الإلكترونية إلى إحداث تغيير جذري في طبيعة التسويق، إذ ينتقل الزبائن من جهات الاتصال وجهاً لوجه مع الموردين في المواقع الثابتة التي تعمل فقط خلال ساعات ثابتة إلى جهات الاتصال البعيدة في الفضاء الإلكتروني(*) "في أي مكان وفي أي وقت".

يقع المزيد والمزيد من الخدمات الآن في فئة العلاقات طويلة الذراع بدلاً من التفاعلات وجهاً لوجه. كما لاحظ رايبورت Rayport و سفيوكلا Sviokla:

(*) الفضاء الإلكتروني: مصطلح يستخدم لوصف عدم وجود موقع مادي محدد حيث تحدث المعاملات أو الاتصالات الإلكترونية.

تم القضاء على تفاعل سـوق Tiie التقليدي بين البائع الفعلي والمشـتري الفعلي، وفي الواقع فإنه يختلف كل شيء عن هذا النوع الجديد من المعاملات (ما نسـميه معاملة مساحة السوق) عما يحدث في السوق.

موقع السـوق: تحتاج الشركات التي تعمل في موقع السوق(*) إلى بيئة مادية يمكن للزبائن من خلالها أن يجتمعوا مع الموردين لفحص البضائع أو إجراء الأعمال المتعلقة بالخدمة، ولا يمكننا التخلص من السـوق لخدمات معالجة الأشـخاص، وذلك لأن هذه الخدمات تتطلب من الزبائن دخول البيئة المادية لمصنع الخدمة . وفي بعض الحالات لا يرغب الزبائن في التخلص من السوق لأن البيئـة المادية والاجتماعية هي التي تجذبهم، كما هو عليه الحال في المنتجعات السياحية.

مساحة السوق: قد تتمكن الشركات التي تمارس نشاطاً تجارياً في مساحة السوق(**) من استبدال جهة الاتصال بأشياء مادية بمعلومات عن تلك الأشياء (كما هو الحال في الكتالوج الورقي أو الإلكتروني)، وبالنسبة للخدمات المستندة إلى المعلومات، يختلف السياق الذي تحدث فيه المعاملة أيضاً، إذ يحل الاتصال الموجود على الشاشـة (أو عبر الهاتف) محل الاتصال الفعلي، وقد يكون لدى الزبائن أيضاً خيار اسـتبدال الخدمة من موظفي الاتصال بالخدمة الذاتية من خلال أنظمة تفاعلية ذكية.

كانت الرغبة في توفير الوقت واحدة من القوى الدافعة وراء هذه الاتجاهات، مما يعكس تفضيلات الزبائن لخدمـة أسرع وأكثر ملاءمة، وكان العامل الثاني هـو اهتمام البعض من الزبائن بالحصـول على معلومات يمكن الوصول إليها بسهولة حول السلع والخدمات التي يشـترونها، ومن المفارقات أن الاتصالات الإلكترونية قد تجعـل الزبائن «أقرب» من الشركات المصنعة وموردي الخدمات . لقد بدأ المـدراء في إدراك أن فرصة تطوير معرفة متزايدة بالزبائن قد تكون مهمة لسبب ممارسة الأعمال التجارية في فضاء السوق من مثل السعي إلى تحقيق

(*) موقع السوق: هو موقع مادي يجتمع فيه المورّدون والزبائن للقيام بأعمال تجارية.

(**) مساحة السوق: هي موقع افتراضي في الفضاء السيبراني، وقد أصبح ممكناً من خلال روابط الهاتف والإنترنت ، حيث يدير الزبائن والموردون أعمالهم إلكترونياً.

وفورات في التكاليف عن طريق القضاء على الاتصال المادي، ويمكن أن يؤدي إجراء حوار مع الزبائن حول احتياجاتهم وتفضيلاتهم (المعلومات التي يمكن تخزينها في قواعد البيانات للرجوع إليها في المستقبل) إلى تقديم خدمة أفضل وأكثر تخصيصاً - مما قد يخلق قيمة أكبر ومن ثم يتطلب أسعاراً أعلى.

تصميم عملية تقديم الخدمة:

إن طبيعة الخدمة تؤثر وتتأثر بستراتيجية التوزيع، في خدمات الاتصال عالي المستوى مع الزبائن، يساعد تصميم البيئة المادية والطريقة التي يؤدي بها موظفو الاتصال بالزبائن مهامهم في إنشاء هوية مميزة لشركة الخدمات، وتشكيل طبيعة تجارب الزبائن وتحسين الإنتاجية والنوعية، لكن مع ذلك فإنه غالباً ما يتم تصميم خدمات الاتصال المنخفض خصيصاً مع مراعاة الإنتاجية المحسنة، أكثر فأكثر يقدم الزبائن هذه الخدمات بأنفسهم من خلال تقنيات الخدمة الذاتية بدلاً من التفاعل المباشر مع موظفي الخدمة.

يجب أن يبدأ تصميم أنظمة تقديم الخدمة بالمنتج الأساسي، ثم يتم توسيعه ليشمل تقديم كل من الخدمات الإضافية، سيحتاج المدراء المسؤولون عن تطوير ستراتيجية تقديم الخدمة إلى معالجة قضايا التسويق والعمليات الآتية:

1 - **ما هي طبيعة الاتصال بين مقدم الخدمة وزبائنه؟ وهل يجب أن يأتي الزبائن إلى مزود أو العكس؟** أم يجب أن يتعامل الطرفان عن بعد باستخدام البريد والاتصالات (تتراوح من الهاتف إلى الويب)؟

2 - **ما الذي يجب أن يكون تسلسل الخطوات المختلفة في عملية تقديم الخدمة؟** يجب أن تؤخذ كل من التفضيلات التشغيلية وتفضيلات الزبائن في الاعتبار عند اتخاذ هذا القرار. يمكن استخدام طرائق التخطيط التي ناقشناها في الفصل 7 في استكشاف تسلسلات التسليم البديلة.

3 - **أين (الموقع) ومتى (الجدولة) يجب أن تتم هذه الخطوات؟** إن الاختيار اليوم ليس بين المواقع المادية المختلفة فحسب ولكن بين الفضاء المادي والفضاء الإلكتروني أيضاً.

4 - **ما هي طبيعة مشـــاركة الزبـــون في كل خطوة؟** فـــإذا كان يتعين على الزبائن التواجد، فهل يجب تقديمهم على دفعات أم بشـــكل فردي؟ أو هل يجب أن يخدموا أنفسهم؟

5 - **ما هي الصور والشـــعور العام الذي يجب أن تحاول بيئة تقديم الخدمة (أو مخطط الخدمة) إنشـــائه؟** بالنســـبة لخدمة الاتصال المرتفع، يتعلق هذا بالقرارات المتعلقة بما يلي: تصميم المرافق وتخطيطها و زي الموظفين والمظهر والمواقف ونوع المفروشات والمعدات المركبة واستخدام الموسيقى والإضاءة والديكور.

6 - **هل يجب على شركة الخدمات تحمل المســؤولية عن عملية التســليم بأكملها أو تفويض البعض من الخطوات للوســطاء؟** يمكن التعامل مع البعض من الخدمات التكميلية مـــن مثل المعلومات والحجـــوزات، بكفاءة عالية وفعالية من حيث التكلفة من قبل الوسطاء.

7 - **ما الذي يجب أن يكون عليه بروتوكول العرض؟** هل يجب على الشركة تشغيل نظام الحجوزات أو العمل على أســـاس أسبقية الحضور وباستخدام قائمة الانتظار عند الضرورة؟ أو هل ينبغي إنشاء نظام أولوية لأنواع معينة من الزبائن (مثلما تفعل العديد من الشركات لحســـاباتها الصناعية الأكبر أو شركات الطيران التي تفعلها للمسافرين الدائمين لبطاقتهم الذهبية)؟

خيارات لتقديم الخدمة:

يتضمـــن تقديم خدمـــة للزبائن الإجابة على الأســـئلة «أيـــن؟» و«متى؟» و«كيف؟» يجب أن تتناول ســـتراتيجية تســـويق الخدمة المـــكان والزمان، مع الاهتمام على الأقل بالسرعـــة والجدولة وإمكانية الوصول الإلكتروني في قضايا الفضـــاء الإلكتروني من مثل المفهوم التقليدي للمكان الفعلي، إن طبيعة نظام التسليم لها تأثير قوي في تجربة الزبون مع منتج الخدمة.

تتشـــكل ســـتراتيجية تقديم الخدمة من خلال عدة عوامـــل بما في ذلك طبيعة العمل، وعمليات الخدمة المستخدمة وأنواع الزبائن المستهدفة ومخاوف الإنتاجية والنوعية، وأن الســـؤال الرئيسي هو مـــا إذا كانت طبيعة الخدمة أو

ستراتيجية تحديد المواقع في الشركة تتطلب من الزبائن أن يكونوا على اتصال مادي مباشر مع موظفي الشركة ومعداتها ومرافقها، وإذا كان الأمر كذلك فهل يحتاج الزبائن إلى زيارة مرافق مؤسسة الخدمة أم يجب إرسال الموظفين والمعدات إلى موقع الزبون؟

وبدلاً من ذلك، هل يمكن إتمام المعاملات بين المزود والزبون عن بُعد من خلال الاتصالات أو قنوات التوزيع المادية الحديثة؟ إن المسألة الثانية تتعلق بستراتيجية الشركة من حيث مواقع التوزيع، هل يجب عليها الحفاظ على منفذ واحد فحسب أو خدمة العملاء من خلال منافذ متعددة في مواقع مختلفة؟ إن الخيارات الممكنة التي تجمع بين نوع الاتصال وعدد المواقع يمكن الاطلاع عليها في الجدول 11-1.

طبيعة التفاعل بين الزبون ومنظمة الخدمة	توفر منافذ الخدمة	
	موقع واحد	مواقع متعددة
يذهب الزبون إلى منظمة الخدمة	المسرح الحلاق	خدمة الحافلات سلسلة مطاعم الوجبات السريعة
تأتي منظمة الخدمة إلى الزبون	طلاء المنزل غسيل السيارات	توصيل البريد خدمة طريق نادي السيارات
تعامل الزبائن وخدمة المؤسسة على طول الذراع (البريد أو الاتصالات الإلترونية)	شركة بطاقات الائتمان محطة تلفزيون محلة	شركة بث اذاعي شركة الهاتف

الجدول 11-1: طريقة تقديم الخدمة

هل يجب أن نقدم الخيارات للزبائن ؟ إن مجرد إمكانية تقديم الخدمة من خلال القنوات منخفضة الاتصال لا يعني بالضرورة أنها يجب أن تكون كذلك، إذ يدرك المسوقون الفطنون أن التفضيلات قد تختلف من زبون إلى آخر وحتى من حالة إلى أخرى للزبون نفسه، من مثل كنكو Kinko ، تقدم العديد من الشركات لزبائنها اختيار قنوات التوصيل(*). وبالاعتماد على طبيعة

(*) قنوات التسليم: هي الوسيلة التي تقدم بها شركة الخدمات (بمساعدة من الوسطاء في بعض الأحيان) عنصر منتج واحد أو أكثر.

الخدمة، فإن الخيارات قد تتضمن خدمة الزبون في مواقع البيع بالتجزئة الخاصة بالشركة، وتفويض تسليم الخدمة إلى وسيط أو ممنوحي الامتياز، والوصول إلى منزل الزبون أو مكان العمل، و(في أنواع معينة من الخدمات) خدمة الزبون على مسافة من خلال القنوات المادية أو الإلكترونية.

زيارة الزبائن لموقع الخدمة:

إن ملائمة مواقع مصانع الخدمة والجداول الزمنية التشغيلية تصبح مشكلة تسويق مهمة عندما يُطلب من الزبائن التواجد فعلياً طوال وقت تقديم الخدمة - أو حتى مجرد بدء المعاملة وإنهائها. تُستخدم أحياناً نماذج جاذبية البيع بالتجزئة (*) وغيرها من التقنيات الإحصائية المتقنة للمساعدة في تحديد كيفية تحديد الأعمال بالنسبة إلى المكان الذي يعيش فيه الزبائن المحتملون أو يعملون فيه، ويتم استخدام عدد الزيارات والمشاة لتحديد عدد الزبائن المحتملين الذين يجتازون مواقع معينة كل يوم، وقد يكون لبناء طريق سريعة جديدة أو إدخال خدمة جديدة للسكك الحديدية أو الحافلات تأثير كبير في أنماط السفر، ومن ثم تحديد المواقع الأكثر جاذبية الآن وأيها أقل جاذبية.

مقدمو الخدمة يأتون إلى الزبون:

بالنسبة للبعض من أنواع الخدمات فإن مقدم الخدمة يزور الزبون، وأن هذا الأمر يُعد ضرورياً بالطبع عندما يكون هدف الخدمة هو كائن مادي غير قابل للنقل من مثل مبنى يحتاج إلى تنظيف أو آلة كبيرة تحتاج إلى إصلاح أو منزل يتطلب علاجاً لمكافحة الآفات أو حديقة تحتاج إلى تنسيق حدائق، ونظراً لأنها أكثر تكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً بالنسبة إلى موظفي الخدمة ومعداتهم للسفر إلى الزبون من العكس، فقد كان الاتجاه بعيداً عن هذا النهج حيثما أمكن (يقوم عدد قليل من الأطباء بإجراء مكالمات منزلية في الوقت الحاضر).

(*) نموذج جاذبية البيع بالتجزئة: هو نهج رياضي لاختيار موقع البيع بالتجزئة، وهو يتضمن حساب مركز الجاذبية الجغرافي للسكان المستهدفين ومن ثم تحديد موقع المنشأة لتحسين سهولة وصول الزبائن.

قـــد لا يزال هناك مكانة مربحة في خدمة الزبائن الذين هم على اســـتعداد لدفع ســـعر ممتاز من أجل راحة تلقي زيارات شـــخصية من مقدمي الخدمات، ولقد قامت بيطرية شابة ببناء عملها حول مكالمات منزلية للحيوانات الأليفة المريضة، ووجدت أن الزبائن ســـعداء بدفع مبلغ إضافي مقابل خدمة لا توفر لهم الوقت فحسب، بل إنها أيضاً تُعد أقل إرهاقاً للحيوان الأليف من الانتظار في عيادة بيطريـــة مزدحمة ومليئة بالحيوانات الأخرى وأصحابها القلقين، وفي المناطق النائية من مثل ألاســـكا أو الإقليم الشـــمالي الغربي لكندا فإن مقدمي الخدمات قد يضطرون للسفر إلى زبائنهم.

تشـــتهر أســـتراليا بخدمة طبيب الطيران الملكي، إذ يطير الأطباء لإجراء مكالمات منزلية في المزارع والمحطات البعيدة، وتشـــمل الخدمات الأخرى التي تم تأسيســـها مؤخراً التي تسافر إلى الزبون غسيل السيارات المتنقلة وإصلاح الزجاج الأمامي، ومكتب التموين والتموين في المنزل، وخدمات الخياطة بحسب المقاس لرجال الأعمال، كما تم تطوير البعض من الشركات القائمة على الويب حول مفهوم التسليم المنزلي لسلع البيع بالتجزئة في الأسواق، إذ لم يكن هذا النوع من تقديم الخدمة خياراً قابلاً للتطبيق من قبل.

من المرجح أن يـــزور مقدمو الخدمات زبائن الشركات في أماكن عملهم أكـــثر من الأفراد في منازلهم، مما يعكس الحجم الأكبر للأعمال التجارية التي تم شراؤها والاتجاه نحو الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة من مثل التنظيف والأمن . تحتاج العديد من المنظمات إلى استئجار المعدات والعمالة على المدى القصير لأغراض خاصة أو لتعزيز القدرة الإنتاجية خلال الفترات المزدحمة، إن أجريكو وهي شركة دولية تســـتأجر معدات توليد وتبريد وهي مستعدة للذهاب إلى أي مكان في العالم - وغالبـــاً ما يكون ذلك في غضون مهلة جُد قصيرة (انظر المربع ، «أجريكو: نوع مختلف من شركات التأجير»).

أجريكو: نوع مختلف من شركات التأجير

ربمـــا تعتقد أن الكهربـــاء قادمة من محطة طاقة بعيـــدة ومن تكييف الهواء والتدفئة كمنشـــآت ثابتة، إذن كيف ســـتتعامل مع التحديات التالية؟ يقدم لوتشـــيانو بافاروتي Luciano Pavarotti حفلاً موســـيقياً في الهواء الطلق

في مينســـتر Miinster بألمانيا، ويحتاج المنظمون إلى مصدر غير منقطع للطاقة الكهربائية طوال الحفل . وبغض النظر عن إمـــدادات الكهرباء المحلية فقد دمر إعصار اســـتوائي مدينــــة باناونيكا Pannawonica الصغــــيرة للتعدين في غرب أســـتراليا، إذ دمر كل شيء في طريقه بما في ذلك خطوط الكهرباء، ومن الضروري استعادة الطاقة الكهربائية في أقرب وقت ممكن حتى يمكن إعادة بنــــاء المدينة وبنيتها التحتية. أما في أمســـتردام Amsterdam فيحتاج منظمو مســـابقة بطولة العالم لركوب الأمواج الــــشراعي إلى طاقة لـ 27 توربين رياح لتوليد رياح قوية عبر مسبح داخلي ضخم . كما تحتاج غواصة تابعة للبحرية الأمريكية إلى مصدر طاقة على الشـــاطئ عندما تقضي وقتاً في ميناء نرويجي بعيـــد. وتواجه سريلانكا نقصاً حاداً في القـــدرة على توليد الكهرباء عندما تنخفض مســـتويات المياه بشكل خطير في الســـدود الكهرومائية الرئيسية في البلاد بســـبب الأمطار الموســـمية غير الكافية لمدة عامين متتاليين . كما تسعى محطة كبيرة لتوليد الطاقة في أوكلاهوما Oklahoma بشـــكل عاجل للحصول على قدرة مؤقتة لاســـتبدال أحد أبراج التبريد الـــتي دُمِرَت أمس في إعصار. ويحتاج منظمو الألعاب الأولمبية الشتوية لعام 2002 خارج سولت ليك سيتي Salt Lake City إلى نظام مؤقت لتوليد الكهرباء وتوزيعها محمول بسعة تعادل الطاقة المطلوبة لتشغيل مدينة يبلغ عدد سكانها مليوني شخص.

كل هذه التحديـــات قابلتها وواجهتها شركة تســـمى أجريكوAggreko التي تصف نفســـها بأنها « الشركة الرائدة عالمياً في حلول تأجير المرافق»، تعمل أجريكو في أكثر من 110 مســـتودعات في 20 دولة حول العالم، وهي تستأجر «أســـطولاً» من مولدات الكهرباء المتنقلة وضواغـــط الهواء الخالية من الزيت وأجهزة التحكم في درجة الحرارة التي تـــتراوح من مبردات المياه ومكيفات الهواء الصناعية إلى السخانات العملاقة ومزيلات الرطوبة.

تهيمن الشركات الكبيرة والوكالات الحكومية على قاعدة زبائن أجريكو، وعلى الرغم مـــن أن الكثير من أعمالها تأتي من الاحتياجات المتوقعة مســـبقاً (من مثل الألعاب الأولمبية والأحداث الرئيســـة الأخرى، أو عمليات النسخ

الاحتياطي في أثناء صيانة المصنع، أو حزمة من الخدمات في أثناء تصوير فيلم جيمس بوند) فإن الشركة مستعدة أيضاً لحل المشاكل الناشئة بشكل غير متوقع من حالات الطوارئ.

يتـــم تضمين الكثير من معدات التأجير الخاصـــة بالشركة في هياكل عازلة للصوت تشبه الصندوق يمكن شحنها في أي مكان في العالم ومقرونة معاً لإنشاء نوع ومستوى معين من إنتاج الطاقة الكهربائية أو القدرة على التحكم في المناخ التي يطلبها الزبون، وأن الاستشارة والتركيب والدعم الفني المستمر تضيف قيمة إلى الخدمة الأساسية، ويقول كتيب الشركة «يتم التركيز على حل مشاكل الزبائن بدلاً من مجرد اســتئجار المعدات» . إن عدداً مـــن الزبائن لديهم فكرة واضحة مســـبقاً عن احتياجاتهم، والبعض الآخر يحتاج إلى نصيحة حول كيفية تطوير حلول مبتكرة وفعالة من حيث التكلفة لما قد يكون مشـــاكل فريدة، ولا يزال البعض الآخر يائسين لاســـتعادة الطاقة التي فقدت بسبب الطوارئ، وفي المثال الأخير فإن السرعة تُعَد جوهرية لأن فترة التوقف عن العمل يمكن أن تكون مكلفة للغاية وفي بعض الحالات قد تعتمد الحياة على سرعة استجابة أجريكو.

يتطلب تقديم الخدمة أن تقوم شركة أجريكو بشـــحن معداتها إلى موقع الزبون، بحيـــث يمكن توفير الطاقة أو التحكم في درجة الحرارة المطلوبة في المكان والزمان المناســـبين، وبعد إعصار باناونيكا Pannawonica فقد تأرجح فريق أجريكو في غرب أستراليا إلى العمل، إذ نظم بسرعة إرسال نحو 30 مولداً تـــتراوح أحجامها من 60 إلى 750 كيلو فولـــت أمبير، بالإضافة إلى الكابلات وناقلات التزود بالوقود، وغيرها من المعدات . تم نقل المولدات الكهربائية عن طريق أربعـــة «قطارات طرق»، تضم كل منها وحـــدة جر عملاقة لنقل ثلاث مقطورات بطول 40 قدم (13 متر)، ولقد تم نقل فريق البنية التحتية الكامل من الفنيين والمعـــدات الإضافية على متن طائرتين من نوع هيركوليس Hercules، وبقي تقنيو أجريكو في الموقع لمدة ستة أسابيع ، إذ قدموا خدمة على مدار 24 ساعة في أثناء إعادة بناء المدينة.

Source: Aggreko’s “International Magazine,” 1997, Web site www.aggreko.com, January 2001.

معاملات طول الذراع:

قد يعني التعامل مع مؤسسة خدمة من خلال المعاملات طويلة الذراع[*] أن الزبون لا يرى مرافق الخدمة مطلقاً أو يلتقي بأفراد الخدمة، ونتيجة لذلك فإن لقاءات الخدمة تميل إلى أن تكون أقل من حيث العدد وتشتمل على الهاتف أو البريد أو الفاكس أو مواقع الويب أو البريد الإلكتروني[6]، وتظل نتيجة استخدام الخدمة جُد مهمة بالنسبة للزبون، ولكن معظم عملية تقديم الخدمة يبقى مخفياً. إن بطاقات الائتمان والتأمين هي أمثلة على الخدمات التي يمكن طلبها وتسليمها عن طريق البريد أو الاتصالات، وأنه بالإمكان معالجة إصلاح المعدات الصغيرة وغالبا ما يكون ذلك عن طريق شحن العنصر إلى منشأة الصيانة . إن شركات من مثل ستامبس. كوم Stamps.com تبيع البرمجيات، وتمكن الخدمات المستندة إلى الويب زبائن الأعمال من إرسال رسائل من الدرجة الأولى والأولوية والتعبير عن البريد مباشرة من أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهم، وأنه يمكن تتبع تاريخ البريد والشحن عبر الإنترنت.

يمكن تسليم أي منتج قائم على المعلومات بشكل فوري تقريباً من خلال قنوات الاتصالات إلى أي نقطة في العالم حيث توجد محطة استقبال مناسبة، ونتيجة لذلك فإن الخدمات اللوجستية المادية من مثل FedEx و UPS والخدمات البريدية الوطنية، تجد نفسها الآن تتنافس مع خدمات الاتصالات، وعندما كنا نكتب هذا الكتاب على سبيل المثال، كان لدينا خيار خدمات البريد أو البريد السريع للشحنات المادية للفصول في شكل ورقي أو على شكل قرص، كما يمكننا أيضاً إرسال المواد بالفاكس والتغذية في الصفحات ورقة واحدة في كل مرة . لكن باستخدام البريد الإلكتروني كنا قد تمكنا من نقل الفصول إلكترونياً من جهاز كمبيوتر إلى آخر، مع خيار طباعتها في نهاية الاستلام . وفي الواقع فإننا استخدمنا جميع الطرائق الثلاث وذلك اعتماداً على طبيعة الصفحة (الصور المرسومة يدوياً والإعلانات تم إرسالها بالفاكس

(*) المعاملات طويلة الذراع: هي التفاعلات بين الزبائن وموردي الخدمات حيث يقلل البريد أو الاتصالات من الحاجة للوفاء.

أو بالبريد) ، وضغوط الوقت، والحاجة إلى النسخ الاحتياطي في شكل ملفات محفوظة على الأقراص.

الدليل المادي ومخطط الخدمة:

عندما يزور الزبائن منشأة خدمة فإنهم يتوقعون أن تكون حسنة المعاملة - من السهل العثور عليها وسهلة الاستخدام ويعمل فيها موظفون متعاونون، ويميل اختصاصيو العمليات إلى التركيز على الجوانب الوظيفية لتصميم المرافق مع التركيز على الاستخدام المنتج للموارد وتقديم الخدمات بشكل آمن وفعال، ولكن المسوقون يهتمون أيضاً بالانطباع الذي تتركه مرافق الخدمة والأفراد على الزبائن وكيف يساهمون في تجربة الخدمة الشاملة . في كثير من الحالات فإن طبيعة هذه التجربة هي التي تميز مقدم خدمة واحد عن منافسيه، لذا يجب على المسوقين الاجابة على هذا السؤال: **ما هو الدليل المادي الذي يجب أن تقدمه منشآتنا؟** عندما تذهب إلى مصنع خدمات وتتفاعل مباشرة مع الموظفين، فأنت تتعرض لأدلة أكثر إلحاحاً من تقديم الخدمة في منزلك (أو مواقع العمل) أو من خلال القنوات الإلكترونية.

إن الدليل المادي (وهو أحد العناصر الثمانية 8Ps لإدارة الخدمات المتكاملة) يُشير أولاً إلى العناصر الملموسة التي يواجهها الزبائن في بيئة تقديم الخدمة، ويشير ثانياً إلى الاستعارات الملموسة المستخدمة في الرموز أو الشعارات أو الرسائل الإعلانية، وعلى سبيل المثال ، تساهم الشوارع النظيفة واللافتات الملونة والموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة في الحدائق الترفيهية من مثل ديزني لاند Disneyland وليجولاند Legoland في الشعور بالمتعة والإثارة التي يواجهها الزوار عند الوصول وطوال تجربة الخدمة، وبدلاً من ذلك ضع في اعتبارك مكتب الأعمال المهنية الناجحة - بنك استثمار أو مكتب محاماة حيث يتم استخدام الجدران المكسوة بالخشب والكتب المكسوة بالجلد والمفروشات العتيقة لخلق جو أنيق ومثير للإعجاب, ويستخدم المسوقون الأدلة المادية المدارة بشكل ستراتيجي بثلاث طرائق:

1 - كوسيلة لخلق الاهتمام، التفريق بين خدمات شركاتهم من المنافسين وجذب الزبائن من القطاعات المستهدفة.

2 - كوسيلة لإنشاء الرسائل، وذلك باستخدام إشارات رمزية للتواصل مع الجمهور المستهدف حول الطبيعة المميزة ونوعية تجربة الخدمة.

3 - كوسيلة لخلق التأثير، وذلك باستخدام الألوان والنسيج والأصوات والروائح والتصميم المكاني لخلق الشهية أو زيادتها لعدد من السلع أو الخدمات أو التجارب.





الشكل 11-2: تخلق مساحات الخدمات المميزة، من إعدادات الجدول إلى الأثاث وتصميم الغرفة وتوقعات الزبائن المختلفة لهذين المطعمين

تقدم متاجر التحف مثالاً رائعاً على كيف يمكن أن تصبح الأدلة المادية المصممة بعناية وسيطاً مهماً لخلق التأثير، كما لاحظ فيليب كوتلر:

يستخدم العديد من تجار التحف أيضاً «الفوضى التنظيمية» كمبدأ جوي لبيع بضاعتهم. يدخل المشتري المتجر ويرى عدد من القطع اللطيفة وكمية كبيرة من الخردة، تتناثر القطع اللطيفة بشكل عشوائي في أجزاء مختلفة من المتجر. يعطي التاجر انطباعاً، من خلال أسعاره وحديثه، أنه لا يعرف القيم حقاً. لذلك يتصفح

المشـــتري بشكل منهجي تماماً ، على أمل اكتشاف ســـيد قديم غير مكتشف مخفي بين اللوحات الترابية لفنانين من الدرجة الثالثة. ينتهي به الأمر بشراء شيء يعتبره قيمة. لا يعرف أنه تم ترتيب الجو كله لخلق شعور بالكنوز المخفية.

إلقِ نظرة على الشـــكل 11-2، الذي يوضح التصميمات الداخلية لمطعمين، تخيل أنك دخلت للتو إحـــدى غرفتي تناول الطعام هذه وافحـــص الأدلة المادية التي توفرها كل صورة، كيف تضع كل مؤسسة نفسها في صناعة المطاعم؟ ما نوع تجربة الوجبة التي يمكنك توقعها؟ ما هي الأدلة التي تستخدمها في إصدار أحكامك؟

تقـــدم فنادق المنتجعات توضيحـــاً آخر لكيفية اســـتخدام الأدلة المادية كوسيلة لخلق الانتباه ووسيلة لخلق التأثير، وقد تكون قرى كلوب ميد Club Med المصممة لخلق أجواء خالية مـــن الهموم ، مصدر الإلهام الأصلي «بعيداً» لبيئات العطلات. لا تعـــد منتجعات الوجهة الجديـــدة على أنها مزرعة أكثر فخامة من كلوب ميد فحسب، بل أنها تستمد الإلهام أيضاً من نهج المتنزهات لإنشـــاء بيئات خيالية في الداخل والخارج . ربما تأتي الأمثلة الأكثر تطرفاً من لاس فيجاس Las Vegas، وفي مواجهة المنافســـة من العديد من الكازينوهات في مواقـــع أخرى فقد حاولت لاس فيجاس إعادة التموضع من وجهة للبالغين البحتين، إذ أنهـــا وُصِفَت ذات مرة في إحدى الصحف بلندن بأنها «ســـدوم الكهربائيـــة وعمورة»، إلى منتجـــع أكثر صحة إلى حد مـــا يجذب العائلات ومنظمي المؤتمرات كذلك. لا تزال المقامرة موجودة بالطبع، ولكن تم تحويل العديد مـــن الفنادق التي تم بناؤها مؤخراً (أو الـــتي أعيد بناؤها) إلى مراكز ترفيهية لافتة للنظـــر تتميز بمناطق جذب من مثل ثـــورة البراكين، ومعارك البحر الوهمية، وحتى نسخ البندقية وقنواتها.

تصميم مخطط الخدمة:

يصف مصطلح مخطط الخدمة أسلوب المحيط المادي ومظهره إذ يتفاعل الزبائـــن ومقدمو الخدمات [8]، ونظـــراً لأن مناظر الخدمات يمكن أن تخلق انطباعات إيجابية أو ســـلبية قوية ، فمن المهم إدارتها بشـــكل فعال (خاصة في البيئات عالية الاتصال)، تأمل هذه الأمثلة:

1 - تســـتخدم الخطوط الجوية مستشـــارين في تصميم الشركات لمســـاعدتهم على تمييز مظهـــر طائراتهم وموظفيها عن مظهر المنافســـين، وعلى الرغم من أن المضيفات في العديد من شركات الطـــيران تبدو قابلة للتبديل في ملابســـهم الســـوداء أو الزرقاء الداكنة، إلا أن بعضهم يرتدون زياً مميزاً يحددهـــم كموظفين لشركات طيران ذات مواقـــع فريدة من مثل الخطوط الجوية السنغافورية أو خطوط ساوث ويست الجوية، ولدى معظم شركات الطيران مجموعات ألوان وشـــعارات محددة تظهر باســـتمرار في الديكور الداخلي للطائرة، والمناديل وتغليف الوجبات الخفيفة وما إلى ذلك.

2 - غالباً ما تـــولي المطاعم اهتماماً بالتصميم أكثر مـــن الطعام الذي تقدمه، من مثل الأثاث والصور والتحف الحقيقية أو المزيفة والسجاد والإضاءة واختيار الموسيقى الحية أو الخلفية تسعى جميعها إلى تعزيز الشكل والأسلوب المطلوبين الذي قد يكون مرتبطاً بالمطبخ أو لا يرتبط به، وان البعض من المطاعم تتبع موضوعات في الديكور وخدمة الطعام . على سبيل المثال إن قوائم سلسلة آوتباك ســـتيكهاوس Outback Steakhouse تسرد الأطعمة الشهية والمشروبات ذات الأسماء المميزة، وقد تم تصميم الإعدادات لجعل الضيوف يشعرون وكأنهم قد قطعوا للتو رحلة إلى «أستراليا» لتناول وجبة.

3 - إن العديد من الفنادق باهظة الثمن أصبحت بيانات معمارية، إذ أنها تشغل البعض من المباني الكلاســـيكية، وقد تم ترميمها بمحبة على نفقة ضخمة إلى مســـتوى أعلى بكثير من الرفاهية أكثر من أي وقت مضى معروف، واستخدامها للمفروشات والسجاد العتيق لتعزيز أسلوبها «العالم القديم». تتميز الفنـــادق الحديثة أحياناً بردهات درامية وفيها المصاعد المعلقة على الحائط وتتناثر فيها النوافير، وأن فنادق المنتجعات تستثمر مبالغ ضخمة لزراعة الحدائق الغريبة والحفاظ عليها على أراضيها.

كمـــا هو عليـــه الحال في المسرح فـــإن عناصر منظـــور الخدمة من مثل المشـــهد والإضاءة والموســـيقى والأصوات الأخرى والمؤثرات الخاصة وظهور

الممثلين (الموظفين) وأعضاء الجمهور (الزبائـــن) تعمل على خلق جو يتم فيه أداء الخدمة، وفي أنواع معينة من الأعمال يتم تحسين مساحات الخدمات من خلال الاســـتخدام الحكيم للأصوات والروائح وقوام الأســـطح المادية، إذ يتم تقديم الطعام والشراب، وبالطبع يكون الذوق وثيق الصلة أيضاً.

بالنسبة لزبائن المرة الأولى على وجه الخصوص، فإن قطاع الخدمات يلعب دوراً مهماً في المســـاعدة على وضع توقعات الإطار حول كل من أسلوب الخدمة ونوعيتها التي ســـيتم تقديمهما، ونظراً لأنه من الصعب تقييم العديد من أداء الخدمة مقدماً (أو حتى بعد تقديم الخدمة)، يســـعى الزبائن للحصول على أدلة ما قبل الشراء حـــول نوعية الخدمة، ومن ثم فـــإن الانطباعات الأولى توصف بأنها مُهمة، ولكن مع انتقال الزبائن إلى ما وراء نقطة الاتصال الأولية، يجتمع التعرض المســـتمر والخبرات لخلق انطباع أكثر تفصيـــلاً، وعليك أن تضع في اعتبارك الانطباعات التي سجلها مُتسوق غامض وهو يقيّم سوبر ماركت تورنتو لمجلة تجارة البقالة - راجع القصة المعبأة «لنذهب للتسوق (ربما في متجرك)».

إن العديـــد من مناظر الخدمات هي وظيفية بحتة، فالشركات التي تســـعى إلى نقل الانطباع عن خدمة الســـعر المنخفـــض تفعل ذلك من خلال تحديد مواقع في الأحياء غير المكلفة، واحتلال المباني ذات المظهر البسيط (حتى الذي يشبه المستودعات)، وتقليل الاســـتخدام المسرف للمساحة، وتلبس موظفيها بالزي الرســـمي العملي وغير المكلف مـــن مثل مآزر حمـــراء زاهية تلبس في مســـتودع المنزل، لكن مع ذلك لا تشكل مساحات الخدمات دائماً تصورات الزبائن وسلوكهم بالطرائق التي يقصدها منشئوها، وذلك لأن الزبائن غالباً ما يستخدمون المساحات والأشياء المادية بشكل مبتكر بما يتناسب مع أغراضهم الخاصـــة، فطاولة مطعم تســـتخدم كمكتب مؤقت، مـــع أوراق تنتشر حولها وحتى جهاز كمبيوتر محمول وهاتف محمول يتنافســـان على مساحة مع الطعام والمشروبـــات، يراقب المصممون الأذكياء هذه الاتجاهات التي غالباً ما تكمن وراء إنشاء مفهوم جديد للخدمة من مثل مقهى الإنترنت.

دعنا نذهب للتسوق (ربما في متجرك):

هناك خمس عربات تصنيف هي:

1 - العاملين　　　2 - خدمات المخزن

3 - الإبداع　　　4 - الاختيار / الجرد

5 - جو المتجر العام

دعنا نذهب للتسوق هي ميزة عادية يقدمها «المتسوقون الغامضون» الذين يزورون متاجر البقالة في جميع أنحاء البلاد للإبلاغ عن كيفية ارتفاع المتاجر من حيث الأفراد والخدمات والسلع والاختيار وأجواء المتجر بعامة.

Loblaws, #029

650 شارع دوبونت وكريستي، تورونتو Dupont St. & Christie, Toronto

كان مدخل هذا المتجر الذي تديره سلسلة مليئًا بالروائح المحيرة من موفنبيكMovenpick : إن أحد الأكشاك العديدة التي تبطن المتجر، والأصل الأكثر تميزاً في المتجر هو تجربة التسوق الشاملة «تحت سقف واحد»، إذ أثبت الإنترنت والصيدلة في المتجر والمنظفات ومتجر النبيذ والجهاز المصرفي وما إلى ذلك أنها إضافات ناجحة لأعمال المتجر. إن كل شيء يتم على نطاق أوسع، ويتجلى ذلك في الممرات الكبيرة واللافتات الكبيرة في جميع أنحاء المتجر وزيادة وحدات حفظ الأوراق المالية SKU، لتعزيز مزاج البيئة فإنه يتم تداول الموسيقى والإضاءة والروائح لخلق راحة الزبائن.

كان هناك 14 مكتب تسجيل نقدي أمام المتجر، خمسة منها كانت مفتوحة، كانت السجلات أنظمة بصرية محوسبة بالكامل مع المسح، ويوفر الصرافون الاختيار بين الأكياس الورقية والبلاستيكية للزبائن المهتمين بإعادة التدوير . إن عربات التسوق نظيفة ويمكن الوصول إليها في واجهة المتجر مع إيداع دولار، ولقد كان هناك مواقع كافية للعربات خارج المتجر لتحقيق التخلص من العربات.

إن التسعير على الرف بعد تدقيق عشوائي كان دقيقاً ومرئياً للغاية، ولقد كان الانطباع العام عن الرفوف هو أنها كانت مجهزة جيداً وتواجه مجموعة

كبـــيرة ومتنوعة من وحدات حفـــظ الأوراق المالية، ويتـــم الترويج لاختيار الرئيس ومنتجات العلامة التجارية الخاصة بالمتجر بقوة مع لافتات على الرف وفي جميع أنحاء المتجر.
Source: Reprinted from Canadian Grocer, November 1997, 38.

القرارات والفضاء الالكتروني والوقت:

كيف يجب على مدراء الخدمة اتخاذ قرارات اســتجابة للسؤال: متى وأين يجب أن تكـــون خدمتنا متاحة؟ من المرجح أن تعكـــس الإجابة احتياجات الزبائن وتوقعاتهم والنشاط التنافسي وطبيعة عملية الخدمة، قد تكون عدد من ستراتيجيات التوزيع أكثر ملاءمة لعناصر الخدمة التكميلية من المنتج الأساسي نفسه . ربما تكون على استعداد للذهاب إلى موقع معين في وقت محدد لحضور حدث رياضي أو ترفيهي، ولكن ربما تريد المزيد من المرونة والراحة عند إجراء الحجز المســـبق، فإذا كان الأمر كذلك فقد تتوقع أن تكون خدمة الحجوزات مفتوحة لســـاعات طويلة ، وأن تقدم الحجز والدفع ببطاقة الائتمان عن طريق الهاتف ، وتسليم التذاكر عن طريق البريد أو الفاكس أو البريد الإلكتروني.

التسويق في داخل المتجر:

تم الترويج للنشرات الترويجية الأسبوعية وعلامات المتجر وميزات المتجر مـــع لافتات كبيرة في جميع أنحاء المتجر، ولم يكن هناك برنامج بطاقة ولاء أو لقطة قســـيمة هنا ولكن كان هناك قسائم متجر متاحة على الرف، وعلى غرار معظم المتاجر فقد قبلوا كوبونات الشركات المصنعة، ولقد تضمنت الشاشات الرئيســـة مجموعة متنوعة من العناصر المميزة أو المُعلن عنها التي يتم الترويج لها على شاشات عرض جيدة التجهيز في جميع أنحاء المتجر . تم إجراء العروض الإضافية بشـــكل جذاب وعززت عمليات الشراء الدافعة في حين أن الممرات لا تزال واضحة وقابلة للتســـوق، وفي أثناء الاستفادة من البعض من العروض الجيدة للترويج المتبادل كان هنـــاك البعض من الفرص الضائعة الواضحة، إذ يحتوي المتجر على أرفف خاصـــة للترويج لعدد من المنتجات، خاصة في الممر الموسمي، وبعامة فقد كان الانطباع عن الترويج في المتجر قوياً.

الموظفين:

إن خدمة الزبائن هي بالتأكيد ليست من الماضي في هذا المتجر، فقد كان الموظفون يركزون للغايـــة على الزبائن ويبدو أنهم يتمتعون ببيئة العمل، ولقد تم تجهيزهم جيداً بالزي الرســـمي النظيف أو المضغوط، وهناك معرفة ودراية لموظفي المتجر بشـــؤون عملهم ولقد تجلى ذلك عندما سئل أحدهم عن عنصر جيد، فقد تم توجيه المتسوق إلى الموقع المناسب .

كان قســـم الإنتاج نظيفاً وبحالة جيدة وممتلئ بالألوان، أما قسم الأغذية اللذيذة فقد كان نظيفاً أيضاً وتم تخزين اللحوم أو السلطات بشكل جيد، كذلك بدا قسم المأكولات البحرية المليء بالصيد طازجاً وجذاباً، وكان عَداد اللحوم أو الجزار مقبولاً، كما كان الموظفون على دراية ومفيدة في جميع الإدارات.

الانطباعات العامة:

إن القوة الأكبر في المتجر هي مزايا التسوق الشاملة، ولتذوق الذوق الدولي فإنه يتوجب على المرء بالتأكيد التســـوق في الممـــرات، إن خيبة الأمل الوحيدة في المتجر كانت في قســـم اللحوم، إذ أن الملصقات كانت تشير إلى تلطيخ لحوم معينة وكان المظهر العام للقسم غير نظيف . إن الترتيب العام لهذا المتجر كان رائعاً، ويجب أن يكون التسوق فيه تجربة ممتازة ومن ثم دعم الولاء المستقبلي لهذا المتجر.

قضايا الموقع في تقديم الخدمة:

على الرغم من أهمية راحة الزبائن، إلا أن المتطلبات التشغيلية تضع قيوداً صارمة على البعض من الخدمات، فالمطارات على سبيل المثال غالباً ما تكون غير ملائمة بالنسبة لمنازل المسافرين أو مكاتبهم أو وجهاتهم، وبسبب الضوضاء والعوامل البيئية فإن العثور على مواقع مناسبة للمطارات الجديدة يُعد مهمة صعبة للغاية. (سُئل حاكم ماساتشوستس Massachusetts ذات مرة عن الموقع المقبول لبناء مطار ثان لخدمة بوسطن Boston، فكر للحظة ثم رد: «نبراسكا Nebraska!») ونتيجة لذلك فإنه غالباً ما تكون مواقع المطارات بعيدة عن المدينة المراكز التي يرغب العديد من الركاب في السفر إليها، والطريقة الوحيدة لجعلها أقل إزعاجاً

هي تثبيت خطوط السكك الحديدية عالية السرعة من مثل خدمة السكك الحديدية إلى مطار هونغ كونغ Hong Kong الجديد، إذ يتم فرض نوع مختلف من قيود الموقع عن طريق عوامل جغرافية أخرى من مثل التضاريس والمناخ، ومن الواضح أن منتجعات التزلج تقتصر على البيئات الجبلية بينما يجب أن تكون منتجعات شاطئ المحيط على الساحل.

إن الحاجة إلى وفورات الحجم قد تقيد اختيار المواقع، فالمستشفيات الرئيسة تدمج العديد من خدمات الرعاية الصحية المختلفة (حتى كلية الطب) في منشأة واحدة جُد كبيرة، إذ يتوجب على الزبائن الذين يحتاجون إلى علاج معقد وداخلي للمرضى أن يحضروا إلى مصنع الخدمة هذا بدلاً من معالجتهم في المنزل - على الرغم من أنه يمكن إرسال سيارة إسعاف (أو حتى طائرة هليكوبتر) لاستلامهم إذا كانوا في حالة مرض أو إصابة خطيرة.

لدى البعض من شركات الخدمات متعددة المواقع خيار إنشاء مصانع للخدمات على نطاق جُد صغير في المواقع القريبة من مكان العمل أو مكان عمل الزبائن المحتملين. على سبيل المثال ، أصبحت تاكو بيل Taco Bell المشهورة بستراتيجيتها K-Minus المبتكرة التي تتضمن إنشاء مطاعم بدون مطابخ، وأن عمليات تحضير الطعام تتم جميعاً في مخزن مركزي ، مع وجبات جاهزة ثم يتم شحنها إلى المطاعم وعربات الطعام المتنقلة، إذ يتم إعادة تسخينها قبل التقديم [10].

يمكن للأكشاك الإلكترونية ذاتية الخدمة تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات المستندة إلى المعلومات من العديد من المواقع المختلفة (انظر المربع)، ومن المتوقع أن يزداد عدد أكشاك الإنترنت من 151000 في جميع أنحاء العالم في عام 2001 إلى 446000 بحلول عام 2006 ؛ خلال الفترة نفسها، ومن المتوقع أن ترتفع المبيعات من خلال الأكشاك من 200 مليون دولار إلى 6.5 مليار دولار [11].

ينطوي اتجاه آخر لتقديم الخدمات على تحديد موقع خدمات البيع بالتجزئة والخدمات الأخرى بالقرب من محطات الوقود ومحطات النقل العام

أو في الحافلات والسكك الحديدية ومحطات النقل الجوي، وأن شركات النفط الكبرى تعمل على تطوير سلاسل من متاجر البيع بالتجزئة لتكملة مضخات الوقود في محطات الخدمة الخاصة بها، مما يوفر للزبائن الراحة في التسوق الشامل للوقود وإمدادات السيارات والمواد الغذائية والمنتجات المنزلية . إن مواقف الشاحنات على الطرق السريعة بين المدن تتضمن المغاسل والحمامات وأجهزة الصراف الآلي وأجهزة الفاكس، وإمكانية الوصول إلى الإنترنت والمطاعم، بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من خدمات صيانة المركبات وإصلاحها.

في واحدة من أكثر مشاريع البيع بالتجزئة الجديدة إثارة للاهتمام، يتم تحويل مباني المطار من حجز التذاكر والانتظار إلى مراكز تسوق نابضة بالحياة، وكان مطار لندن هيثرو London's Heathrow وجاتويك Gatwick من رواد هذا الاتجاه، وسعياً إلى الاستفادة من خبرتها فقد قام مشغل المطار وهي شركة تسمى BAA (التي تدير سبعة مطارات بريطانية) بإنشاء شركة تابعة للولايات المتحدة وفازت بعقد مطور رئيسي لمدة 15 عاماً لتصميم وبناء واستئجار وإدارة البريد الجوي بيتسبرغ Pittsburgh، وهو أول مجمع تجزئة مطار مخصص في البلاد . إن بيتسبرغ هو المحور الرئيس للخطوط الجوية الأمريكية ومعظم ركابها من المسافرين المحليين، وتتراوح السلع والخدمات المتوفرة في المجمع من شطائر الوجبات السريعة اللذيذة للركاب الذين لا يتوقعون وجبة في رحلتهم إلى تدليك بقيمة 15 دولاراً للمسافرين المتعبين الذين يعانون من آلام الظهر. زادت المبيعات لكل راكب في بيتسبرغ من 2.40 دولار في عام 1992 إلى 8.10 دولار في عام 2000، وتبلغ المبيعات لكل قدم مربع من مساحات البيع بالتجزئة الآن أربعة إلى خمسة أضعاف مبيعات مراكز التسوق الإقليمية النموذجية في الولايات المتحدة[12] ولدى BAA أيضاً عقود تشغيل في هاريسبورغ Harrisburg وإنديانابوليس Indianapolis ونيوارك Newark وبوسطن ، وكذلك في موريشيوس Mauritius ونابليس Naples (إيطاليا) واثنين المطارات الأسترالية.

يتمثل الموضوع الأساسي لتقديم الخدمات الحديثة في تقديم المزيد من الخيارات للزبائن من حيث مكان تقديم الخدمة، وأن البعض من الأفراد

يريد الاتصال وجهاً لوجه، والبعض الآخر يريد من مثل الاتصال الهاتفي مع إنسان آخر، ولا يزال البعض الآخر يفضل المزيد من عدم الكشف عن الهوية والتحكم الذي يوفره المزيد من الخيارات غير الشخصية من مثل معدات الخدمة الذاتية والإنترنت، كما يرغب العديد من الزبائن أيضاً في القدرة على التبديل بين بدائل التسليم اعتماداً على الموقف المحدد في متناول اليد.

الأكشاك الإلكترونية تقدم الخدمات التجارية والحكومية:

إن الإنترنت في كل مكان عندما يتعلق الأمر بتقديم الخدمة، وأن الأكشاك الإلكترونية تتواجد في مواقع من مثل المتنزهات وأماكن التخييم والحانات وغسيل السيارات ومراكز التسوق والجامعات والمكتبات والنوادي الصحية - إذ تقدم جميعها خيارات الخدمة الذاتية للمستخدمين الجدد والزبائن الماهرين بالتكنولوجيا على حد سواء، خذ بعين الاعتبار الأمثلة الآتية:

1 - يمكن إجراء الفحوصات الطبية البسيطة من خلال معدات الخدمة الذاتية، وفي الولايات المتحدة كان قد تم تركيب أكشاك مُمكنة على الويب لقياس ضغط الدم ومعدل ضربات القلب والوزن وكتلة الجسم في متاجر كمارت Kmart في جميع أنحاء البلاد، كما يمكنهم أيضاً تقديم معلومات صحية مفيدة . اشترت خدمة الصحة الوطنية في بريطانيا 153 كشكاً تفاعلياً بشاشة تعمل باللمس وخدمات مراقبة، وذلك للتثبيت في الصيدليات ومحلات السوبر ماركت ومكاتب البريد ومراكز التسوق ومنتجعات العطلات.

2 - أصبحت الأكشاك الإلكترونية التي تسهل الوصول إلى الإنترنت شائعة في المطارات ومراكز التسوق والمواقع العامة الأخرى، ويقدم البعض مجموعة من الخدمات بما في ذلك أجهزة الصراف الآلي للخدمات المصرفية، وموزع بطاقة الهاتف المدفوع مسبقاً والوصول إلى الويب، يعتقد البعض من بائعي تكنولوجيا الاتصالات أن محطات الإنترنت ستصبح في نهاية المطاف في كل مكان من مثل أجهزة الصراف الآلي التقليدية الآن.

3 - قامت العديد من البلدان بتركيب أكشاك كوسيلة لضمان وصول مواطنيها إلى الإنترنت على نطاق أوسع، وعلى سبيل المثال قامت جامايكا بتثبيت

أكشاك الإنترنت في مكاتب البريد والمواقع العامة الأخرى في محاولة لتوفير الوصول بأسعار معقولة، وتشجيع استخدام الويب في دولة لا تزال ملكية الكمبيوتر فيها أقل بكثير من البلدان الصناعية الغنية.

4 - ترى الوكالات الحكومية في الأكشاك الإلكترونية وسيلة لخفض الميزانيات الإدارية وتقديم خدمة على مدار 24 ساعة في مواقع مناسبة، ومن استخدام الأكشاك لتوزيع المعلومات حول الخدمات العامة والمعالم السياحية ومسارات النقل والجداول الزمنية، فإن البعض من الوكالات العامة تتحرك الآن لأتمتة مجموعة متنوعة من المعاملات التي كانت تتطلب في السابق تدخلاً من قِبل موظف عام. يلمس المستهلكون الشاشة للاختيار من قائمة الخدمات التي يمكن برمجتها بلغات متعددة، ويمكنهم دفع تذاكر وقوف السيارات وغرامات السرعة وضرائب الملكية والحصول على تراخيص الكلاب ونسخ من شهادات الميلاد وطلب لوحات ترخيص لسياراتهم، وفي يوتا Utah تساعد خمسة أكشاك كويك كورت «Quickcourt» الأفراد في ملء الأوراق للحصول على حالات طلاق بلا أخطاء - وهي عملية تستغرق نحو 45 دقيقة، ولا تتطلب أي محام وتكلف 10 دولارات فحسب. في سان أنطونيو San Antonio ، تكساس Texas ، تبيع الأكشاك تصاريح لعقد مبيعات المرآب (الكراج) وطباعة معلومات حول الضرائب العقارية والوظائف الشاغرة في المدينة، ويمكن للمستخدمين أيضاً عرض صور الحيوانات المتاحة للتبني في زريبة المدينة، وفي نيويورك يمكن للزبائن البحث عن أنواع معينة من السجلات (من مثل سجلات الملاك المتعلقة بانتهاكات قوانين البناء) وسحب بطاقات الائتمان الخاصة بهم من خلال فتحة لدفع الضرائب البلدية أو رسوم الترخيص أو غرامات السرعة.

Source: "Lifeclinic Announces Rollout of Web-Enabled Blood Pressure Kiosks to Kmart Stores Across the Country," www.spacelabs.com, 13 November 2000; "Action MultiMedia Secures NHS Direct Contract," www.kiosks.org, 1 November 2000; Yukari Iwatani, "From Bars to Car Washes Internet is Everywhere," *YahoolNews,* 11 September 2000; "Internet Kiosks to be Placed in Post Offices and Other Public Areas

Throughout Jamaica," www.atcominfo.com, 17 May 2000; "Kiosks Could Make Public Access Common," www.usatoday.com, 28 February 1999; and Carol Jouzaitis, "Step Right Up and Pay Your Taxes and Tickets," *USA Today,* 2 October 1997, 4A.

تقديم الخدمات في الفضاء الإلكتروني:

كان للتطورات التكنولوجية خلال العشرين سنة الماضية تأثير ملحوظ في الأساليب التي يتم من خلالها إنتاج الخدمات وتقديمها، ولا يزال التقدم في الاتصالات وتكنولوجيا الكمبيوتر على وجه الخصوص يؤدي إلى ابتكارات في تقديم الخدمات، وعلى سبيل المثال فإن أجهزة الكمبيوتر الشخصية والإنترنت تعمل على تغيير طريقة تسوق الأشخاص لكل من السلع والخدمات، وبالإضافة إلى وضع طلبات الكتالوج عن طريق البريد أو الهاتف ، فإن العديد من الأشخاص يتسوقون الآن أيضاً في الفضاء الإلكتروني . إن خدمة الإنترنت على مدار 24 ساعة جذابة بخاصة للزبائن الذين يتركون حياتهم المشغولة أقل من الوقت، تبين فوريستر ريسيرتش Forrester Research أن الزبائن ينجذبون إلى المتاجر الافتراضية بأربعة عوامل بحسب ترتيب الأهمية الآتي وهي: الراحة، وسهولة البحث (الحصول على المعلومات والبحث عن العناصر أو الخدمات المطلوبة) ، وأسعار أفضل ، واختيار واسع [13].

أصبحت مواقع الويب أداة تنافسية مهمة لمسوقي الخدمات، وفي حين أن البعض من الشركات تنظر إليها كبديل للكتيبات الورقية، فإن شركات أخرى تستخدمها بطرائق أكثر إبداعاً تتراوح من قنوات الطلبات إلى أنظمة التسليم الإلكترونية، إن التسليم عبر الإنترنت هو خيار لأي مُنتَج قائم على المعلومات . إن الخدمات المستندة إلى المعلومات التي يتم تقديمها الآن من خلال مواقع الويب التجارية تشمل البرامج والأخبار وتقارير الأبحاث والموسيقى وأشكال الترفيه الأخرى، وبإمكان الشركات أيضاً تقديم خدمات قائمة على المعلومات لزبائنها كمرفقات بالبريد الإلكتروني أو من خلال «شبكات خارجية» خاصة بالشركات - شبكات خاصة آمنة تربط الشركة بكبار مورديها وزبائنها المعينين، إن تشارلز شواب Charles Schwab وهي شركة الوساطة تقدم للمستثمرين الوصول إلى شبكة الإنترنت اللاسلكية من خلال خدمة PocketBroker.

اضطر تجار التجزئة التقليديون إلى الاستجابة للمنافسة الأكثر صرامة من بيــع التجزئة عبر الإنترنت والكتالوج عبر الهاتف، وأن إحدى الشركات وهي شركة بيع بالتجزئة للبرمجيات والكمبيوتر واسمها شركة إيجهيد Egghead Inc، قررت الخروج من تجارة التجزئة الفعليــة تماماً وأغلقت 80 متجراً في جميع أنحاء الولايات المتحدة، وسرحــت 800 من عمالها البالغ عددهم 1000 عامل، وحولت مبيعاتها بالكامل إلى الإنترنت، وأعادت تســمية نفسها بإسم إيجهيد . كوم Egghead.com، ولقد طوّر بائعو التجزئة الآخرون من مثل سلسلة متاجر الكتب العملاقة بارنز ونوبلBarnes and Noble ، حضوراً قوياً على الإنترنت لتكملة متاجر الخدمات الكاملة في محاولة لمواجهة المنافسة من «بائعي التجزئة عبر الإنترنت» من مثل أمازون Amazon.com (التي لا يوجد فيها منافذ للبيع بالتجزئة) [14].

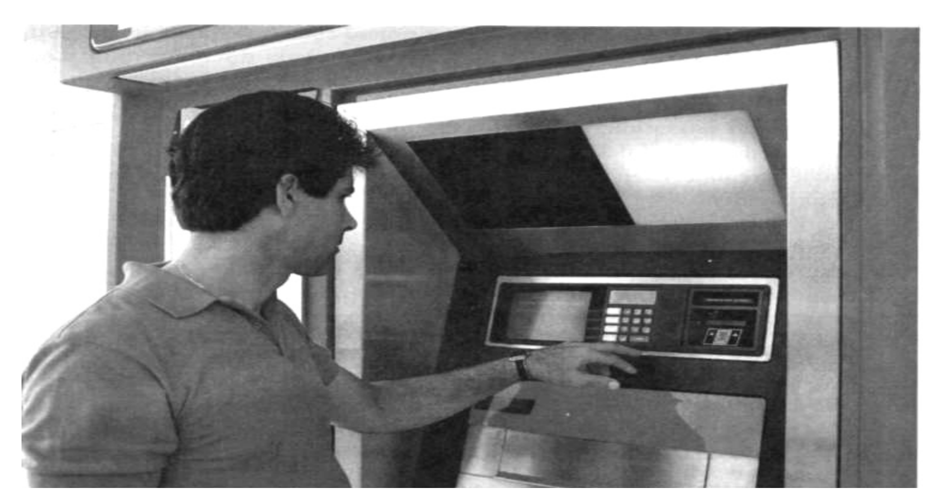
يســتجيب تجار التجزئة الآخرون في المتاجر لهذا التحدي التنافسي من خلال محاولة جعل تجربة التسوق أكثر إثارة للاهتمام ومتعة للزبائن، أصبحت مراكز التســوق أكبر وأكثر تلويناً وأكثر تفصيلاً، وفي داخل المول فإن المتاجر الفردية تحاول خلق أجواء خاصة بها، ولكن اتفاقيات الإيجار غالباً ما تحدد معايير تصميم معينة لضمان ملاءمة كل متجر بشــكل ملائم مع المشهد العام لخدمات المول. يشجع وجود فود كورتس food courts وأماكن التجمع الأخرى على التفاعل الاجتماعي بين المتسوقين، تشمل اللمسات المسرحية الترفيه الحي، وتأثيرات الإضاءة الخاصة والنوافير، والشــلالات والمناظر الطبيعية الداخلية الجذابة التي تتراوح بين ضفاف الزهور إلى الأشــجار الكبيرة المدهشة، تحاول المتاجــر الفردية إضافة قيمة من خلال تقديم عــروض توضيحية للمنتجات وخدمــات من مثل النصائــح المخصصة وتغليف الهدايا والتســليم المجاني والتركيب وخدمات الضمان.

جداول الخدمة:

في المـــاضي ، اتبعت معظم خدمات البيع بالتجزئـــة والخدمات المهنية في البلدان الصناعية جدولاً تقليدياً ومقيداً إلى حد ما حد من توافر الخدمة من 40 إلى 50 ساعة في الأسبوع، يعكس هذا الروتين الأعراف الاجتماعية (وحتى المتطلبات القانونية أو الاتفاقات النقابية) فيما يتعلق بالســـاعات المناســـبة للأفراد للعمل وللشركات لبيع الأشـــياء. ولقد تسبب هذا الوضع في الكثير من الإزعاج للعمال الذين اضطروا إلى التســـوق في أثناء اســـتراحة الغداء (إذا لم تغلق المتاجر نفســـها لتناول الغداء) أو في أيام السبت (إذا اختارت الإدارة أن تظل مفتوحة في اليوم الســـادس)، ولقد كانت فكرة ممارسة الأعمال التجارية يوم الأحد محبطة بشدة في معظم الثقافات المسيحية وغالباً ما يحظرها القانون، مما يعكس التقاليد الطويلة القائمة على الممارســـة الدينية، ومن بين الخدمات التجارية التي بقيت تعمل تلك المخصصة للترفيه والاســـترخاء فحسب، من مثل دور الســـينما والحانات والمطاعم والمرافق الرياضية، التي وجهت جداولها نحو عطلات نهاية الأســـبوع وساعات المساء عندما كان زبائنها يحظون بوقت فراغ، ولكن مع ذلك فإنه غالباً ما واجهوا قيوداً على ساعات العمل، وبخاصة في أيام الأحد.

اليوم، تتغير الأمور بسرعة من حيث ســـاعات عمل الأعمال، فبالنسبة لبعض عمليات الخدمة عالية الاستجابة أصبح معيار الخدمة 24/7 (*) أي 24 ساعة في اليوم و 7 أيام في الأسبوع حول العالم، إن عدداً من الخدمات من مثل الاتصالات السلكية واللاسلكية وشركات الطيران الدولية هي عمليات تعمل على مدار الســـاعة كل يوم من أيام السنة. وتشـــمل الأمثلة الأخرى الخدمات التي تستجيب لحالات الطوارئ، من مثل الحريق والشرطة وسيارات الإسعاف أو إصلاح المعدات الحيوية، وتقدم المستشـــفيات والفنادق من الدرجة الأولى رعاية على مدار الســـاعة أو خدمة الغرف، وأن الســـفن والقطارات لمسافات طويلة تستمر الخدمة فيها طوال الليل أيضاً.

(*) خدمة 7/24: هي خدمة متاحة 24 ساعة في اليوم ، 7 أيام في الأسبوع ،



لا تقدم أجهزة الصراف الآلي الحديثة الخدمات المصرفية على مدار الساعة فحسب، بل يمكنها أيضاً صرف التذاكر والطوابع وكشوف الحسابات المصرفية المختصرة

العوامل التي تشجع ساعات العمل الممتدة:

هناك خمسة عوامل على الأقل تقود الحركة نحو ساعات العمل الممتدة وعمليات أيام الأسبوع، ولقد كان الاتجاه ملحوظاً للغاية في الولايات المتحدة وكندا، لكنه ينتشر في مكان آخر:

1 - **الضغط الاقتصادي من المستهلكين**: يحتاج العدد المتزايد من العائلات ذات الدخلين والأجور الذين يعيشون بمفردهم إلى وقت خارج ساعات العمل العادية للتسوق واستخدام الخدمات الأخرى ، إذ أنه ليس لديهم أي شخص آخر للقيام بهذه الأشياء من أجلهم، وبمجرد أن يمد متجر واحد أو شركة في أي منطقة ساعاته لتلبية احتياجات قطاعات السوق هذه، فإنه غالباً ما يشعر المنافسون بأنهم ملزمون بالمتابعة، وكثيراً ما قادت سلاسل البيع بالتجزئة الطريق في هذا الصدد.

2 - **التغييرات في التشريع**: كان العامل الثاني هو تراجع الدعم للرأي الديني التقليدي القائل بأن يوماً معين (عادة يوم الأحد في الثقافات ذات الأغلبية المسيحية) يجب أن يُشرّع كيوم راحة للجميع ، بغض النظر عن الانتماء الديني، وفي مجتمع متعدد الثقافات بالطبع فإنه من الصعب تحديد أي يوم يجب أن يتم تعيينه ليكون خاصاً - لليهود الملتزمين وسبتي اليوم

السابع فإن السبت هو السبت، أما بالنسبة للمسلمين فإن يوم الجمعة هو يوم مبارك . لقد كان هناك تآكل تدريجي للتشريعات المتعلقة بهذه القضية في الدول الغربية في السنوات الأخيرة ، وعلى الرغم من أنها لا تزال سارية في عدد من البلدان والمواقع، وفي سويسرا على سبيل المثال لا تزال معظم أنشطة البيع بالتجزئة مغلقة يوم الأحد - باستثناء المخابز إذ يحب الأفراد شراء الخبز الطازج صباح يوم الأحد.

3 - **الحوافز الاقتصادية لتحسين استخدام الأصول**: حتى إذا كان عدد الزبائن الإضافيين الذين يتم خدمتهم ضئيلًا، فإن هناك مزايا تشغيلية وتسويقية للبقاء مفتوحاً لمدة 24 ساعة، وغالباً ما تكون التكلفة الإضافية لتمديد ساعات العمل صغيرة نسبياً (خاصة عندما يمكن توظيف بعض الموظفين بدوام جزئي دون دفع أجور إضافية أو مزايا) . إذا كانت إطالة ساعات العمل تقلل من الازدحام وتزيد الإيرادات، فهي جذابة اقتصادياً، وهناك أيضاً تكاليف تنطوي على إغلاق منشأة من مثل سوبر ماركت وإعادة فتحها، ويجب ترك التحكم في الجو وبعض الإضاءة قيد التشغيل طوال الليل، ويجب دفع أجور أفراد الأمن لمراقبة المكان.

4 - **توفر الموظفين للعمل خلال ساعات «غير اجتماعية»**: اجتمع تغيير أنماط الحياة والرغبة في العمل بدوام جزئي لخلق مجموعة عمالية متنامية من الناس الذين هم على استعداد للعمل في المساء والليالي، إن البعض من هؤلاء العمال هم طلاب يبحثون عن عمل بدوام جزئي خارج ساعات الدرس أو الآباء الذين يتلاعبون بمسؤوليات رعاية الأطفال، والبعض الآخر هم «ضوء القمر» الذين يشغلون وظيفة بدوام كامل نهاراً ويكسبون دخلاً إضافياً ليلاً، ويفضل بعض الأشخاص ببساطة العمل ليلاً والاسترخاء أو النوم في أثناء النهار، بينما يسعد الآخرون بالحصول على أي عمل بأجر بغض النظر عن ساعات العمل.

5 - **مرافق الخدمة الذاتية الآلية**: أصبحت معدات الخدمة الذاتية موثوقة وسهلة الاستخدام بشكل متزايد، وأن العديد من الأجهزة الآن تقبل المدفوعات

المســـتندة إلى البطاقة بالإضافة إلى العملات المعدنية والأوراق النقدية، وقد يكون تركيب الآلات غير المراقبة مجدياً اقتصادياً في الأماكن التي لا يمكنها دعم منشأة مزودة بطاقم. وما لم تتطلب الماكينة خدمة متكررة أو معرضة بشــكل خاص للتخريب، فإن التكلفـــة الإضافية للانتقال من ساعات محدودة إلى تشغيل على مدار 24 ساعة هي الحد الأدنى، وفي الواقع فإنه قد يكون من الأسهل بكثير ترك الماكينات تعمل طوال الوقت بدلاً من تشـــغيلها وإيقاف تشغيلها، خاصة إذا تم وضعها في مواقع متفرقة على نطاق واسع.

الاستجابة لحاجة الزبائن للراحة:

قاد تجار التجزئة الأمريكيون والكنديون الطريق نحو تلبية احتياجات الزبائن لمزيد من الراحة، ولكن العديد من البلدان الأخرى بدأت الآن تحذو حذوهما، إذ بدأت التغييرات في البداية من الخدمة في الصباح الباكر إلى وقت متأخر من المساء في الصيدليات ومتاجر «11-7» التي كانت مفتوحة من الساعة 7 صباحاً حتى 11 مساءً. (في قارة أوروبا التي تستخدم نظام 24 ساعة للحفاظ على الوقت، يشـــار أحياناً إلى هذه المتاجر بإســـم متاجر «7 - 23» - لأســـباب واضحة!) امتد الاتجاه الآن إلى الخدمة على مدار 24 ساعة في مجموعة متنوعة منافذ البيع بالتجزئة من محطات الخدمة إلى المطاعم إلى محلات السوبر ماركت.

لم يقتصر بحث الزبون عـــن الراحة على الأوقات والأماكن المناســـبة، ولا يقتصر على شراء المُنتجات الأساسية فحســـب، بل يريد الأفراد الوصول بسهولة إلى الخدمات التكميلية أيضاً - وبخاصة المعلومات والتحفظات وحل المشكلات. كما لاحظ أحد التنفيذيين لبطاقة الائتمان:

أن هناك الكثير من العائلات ذات دخل ثانٍ، أن زبائننا مشغولون بحياتهم الشخصية، وليس لديهم الكثير من الوقت للتعامل مع أعمالهم الشخصية، فَهُم يتوقعون منا أن نكون متاحين لهم عندما يكون ذلك مناسباً لهم، وليس عندما يكون ذلك مناسباً لنا، لذلك فإنهم يتوقعون ساعات طويلة. والأهم من ذلك كله أنهم يتوقعون اتصالاً واحداً لحل مشاكلهم.

في العديــد من صناعات الخدمات فقد تمت تلبية احتياجات المعلومات وحل المشــكلات في الأصل عن طريق الاتصــال بمتجر أو مرفق معين خلال ســاعات العمل العادية، ولكن بقيادة شركات الطيران وسلاسل الفنادق فقد تطورت مراكز خدمة زبائن منفصلة وتم الوصول إليها عن طريق الاتصال برقم واحد مجاني. يقوم مقدمو الخدمات بتشغيل البعض من هذه المراكز بأنفسهم، في حين أن البعض الآخر من مثل سلاسل الفنادق فإنها غالباً ما تُؤدي وظائف من الباطن من مثل الحجوزات على وســطاء متخصصين، وبمجرد أن تغادر الشركة من الهواتف ذات الموظفين المحليين وتثبت نظاماً مركزياً فإنه يمكنها إنشــاء خدمة أكثر اتساقاً وتقديم خبرة أكبر ولكنها تخاطر بفقدان اللمسة المحلية.

الانتقال إلى خدمة 7/24:

يعد تقديم خدمة الزبائن لساعات طويلة أمراً إلزامياً تقريباً لأي مؤسسة لديها زبائن على مستوى الدولة في دول (أو مناطق خدمة) تغطي مناطق زمنية متعددة، خذ بعين الاعتبار شركة تخدم الزبائن على سواحل المحيط الأطلسي والمحيط الهــادئ في أمريكا الشــمالية، فبين نيويــورك New York ولوس أنجلوس Los Angeles على ســبيل المثال هناك فرق زمني ثلاث ساعات. فإذا تم إغلاق لوحة المفاتيح الســاعة 5:00 مساءً بحسب التوقيت الشرقي، ثم يتم منع الزبائن على الساحل الغربي من الوصول إلى الرقم بعد الساعة 2 مساءً، فإن توقيت المحيط الهادئ: الوضع أسوأ بالنسبة لأولئك الذين يقضون وقت ألاسكا Alaska أو هــاواي Hawaii، حيث لا يتجاوز الســاعة 12 ظهراً. يتم عكس الأمور عندما يكون المُوَرِد موجوداً في الساحل الغربي. تخيل شركة كندية في فانكوفر قبل منتصف النهار التي تفتح مكتبها الساعة 8:30 صباحاً بتوقيت المحيط الهادئ، وبحلول الساعة 12:30 ظهراً التوقيت الأطلنطي في هاليفاكس Halifax ونوفا سكوتيا Nova Scotia و 1: 00 مساءً في سانت جونز St. John's، نيوفاوندلاند Newfoundland (التي لها منطقة زمنية خاصة بها).

عندمــا تعيد شركة تجارية في أمريكا الشــمالية تعريف هدفها على أنها تقدم خدمة على مســتوى القارة بشــكل يومي - مــن أول شيء في الصباح في

نيوفاوندلاند إلى منتصف المســاء في ألاسكا أو هاواي - لا يحتاج المقيمون إلى آلة حاســبة فاخرة لمعرفة خدمة الزبائن يجب أن تفتح الخطوط 18 ساعة على الأقل في اليــوم، وعند هذه النقطة قد ترغب الشركــة في التفكير في الذهاب إلى العمليات على مدار الســاعة . يعتمد استصواب هذه الخطوة على أولويات الشركــة والتكاليف التي ينطوي عليها والقيمة الــتي يوليها الزبائن لإمكانية الوصول الإجمالية، وأن أحد البدائل لتشغيل مصنع الخدمة على مدار الساعة هو استخدام مراكز الاتصال المؤتمتة أو مواقع الويب التي يمكنها التعامل مع أنواع كثيرة من المعاملات والاستعلامات دون النسخ الاحتياطي البشري.

خدمة المنتجات المصنعة:

تخلق معظم المنتجات المصنعة حاجــة إلى الخدمات المصاحبة، بدءاً من التمويل والتدريب إلى النقل والصيانة، وأن القدرة التنافسية لمنتجات الشركة المصنعة في الأسواق المحلية والعالمية على حد سواء غالباً ما تكون وظيفة توفر نوعية الخدمات ذات الصلة من مثل نوعية المُنتَج الأساسي.

تعتمد شركات التصنيع والخدمات الآن على الأنظمة القائمة على الكمبيوتر لتوفير العديد من الخدمات الإضافية الــتي يحتاجها الزبائن ويتوقعونها، وفي المقابل فإن هناك سوقاً ضخمة لخدمة أنظمة الكمبيوتر هذه، ولقد تم بيع أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الطرفية القوية (والبرامج لتشــغيلها) للمستخدمين في جميع أنحاء العالم، وعلى الرغم من وجود العديد من اللاعبين المتخصصين فإنه يتم توفير أنظمة الكمبيوتر الكبيرة من قبل عدد قليل من الشركات الدولية التي تهيمن عليها الشركات الأمريكية واليابانية . يمكن العثور على الأنظمة التي يبيعونها قيد التشــغيل في مواقع تتراوح من بنوك المدينة الكبيرة إلى المصانع الكيميائيــة بالقرب من المدن الريفية، كما أنهــا موجودة في مواقع غريبة من مثل مواقع التعدين عن بعد في أستراليا، ومنصات النفط فوق الدائرة القطبية الشمالية، والمطارات في جزر المحيط الهادئ، والمشاريع الكهرومائية في جبال الأنديز، وعلى السفن التي تبحر في البحار السبعة.

على الرغم من قوة أجهزة الكمبيوتر هذه إلا أنها توصف ذات قيمة فحسب عند تشغيلها، ويمكن أن يكون لفشل النظام عواقب وخيمة على كل من المستخدمين والزبائن الخاصين بالمستخدمين، فعندما تعتمد الشركة على النظام على مدار 24 ساعة في اليوم فإن توقف العمل يمكن أن يكون مدمراً للغاية: إذ يمكن أن تتراوح العواقب من الإزعاج الشخصي إلى إغلاق منشأة رئيسية، وأنه بالإمكان التعامل مع البعض من حالات الطوارئ من قبل شخص يقوم بواجبه، إذ يتم الوصول إليه عن طريق جهاز النداء أو الهاتف الخلوي الذي يقود إلى موقع المشكلة، وسيقوم بفحص مادي وكذلك سيقوم بأي إصلاحات ضرورية . كانت صيانة أجهزة الكمبيوتر وإصلاحها تاريخياً مهمة يجب القيام بها في الموقع، لكن المهندسين في شركات من مثل IBM أو Hewlett-Packard قادرون الآن على مراقبة تثبيتات الزبائن من مركز دعم في مكان بعيد (حتى في قارة أخرى) ثم تشخيص العديد من مشاكل الأجهزة والبرامج وإصلاحها من دون مغادرة مكاتبهم الخاصة.

دور الوسطاء:

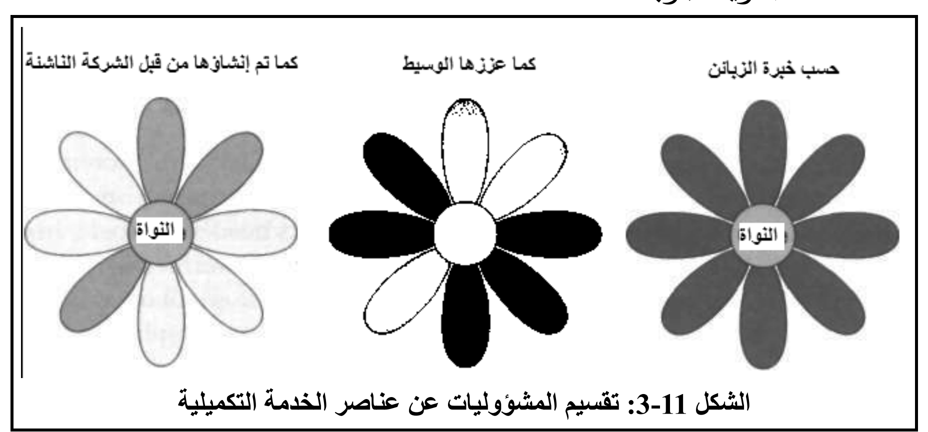
يجب على مدراء العمليات المدركين للتكلفة مراعاة ما يأتي: **ما هي الخيارات المتاحة لاستخدام وسطاء الطرف الثالث؟** غالباً ما يكون تفويض مهام التسليم المتخصصة هو ستراتيجية فعالة من حيث التكلفة، وبخاصة لعناصر الخدمة التكميلية . قد يكون ذلك أيضاً ستراتيجية تسويق فعالة، مما يُمكّن الشركة من الوصول إلى عدد أكبر من الزبائن (وتقديم المزيد من الخدمات التكميلية) أكثر مما يمكن للشركة القيام به اقتصادياً بمفردها.

تفويض عناصر خدمة محددة:

يتعامل وكلاء السفر ووكلاء تذاكر المسرح مع تفاعلات الزبائن، من مثل إعطاء المعلومات وإجراء الحجوزات وقبول الدفع وحجز التذاكر، فالوسطاء يبيعون ويخدمون بوالص التأمين، ويتحمل الموزعون الذين يمثلون الشركات المصنعة المسؤولية ليس عن المبيعات فحسب، ولكن أيضاً عن الخدمات التكميلية من مثل المعلومات والمشورة وتلقي الطلبات والتسليم والتركيب

والفواتير والدفع والبعض من حل المشــاكل، وفي عــدد من الحالات يمكنهم أيضاً التعامل مع الإصلاحات والترقيات . في الشكل 3-11 نستخدم إطار عمل زهرة لتوضيح كيفية عمل المورد الأصلي بالشراكة مع وســيط أو أكثر لتقديم حزمة خدمة كاملة للزبائن، وفي هذا المثال لا يزال يتم تسليم المُنتَج الأساسي من قبل المورد الأصلي، إلى جانب عناصر تكميلية معينة في فئات المعلومات والاستشارات والاستثناءات.

تمت إضافة الخدمات التكميلية المتبقية بواسطة وسيط لاستكمال العرض على النحو الذي يمر به الزبــون. في حالات أخرى ، قد يتم إشراك العديد من المتعهدين الخارجيين المتخصصين كوســطاء لعناصر محددة ، ويجب أن يعمل مقدم الخدمة الأصلي كحارس للعملية الشــاملة ، ممــا يضمن أن كل عنصر يقدمه الوســطاء يناسب مفهوم الخدمة الشاملة لإنشاء خدمة متسقة وسلسة للعلامة التجارية تجربة.



الشكل 11-3: تقسيم المسؤوليات عن عناصر الخدمة التكميلية

حق الامتياز:

يمكن تســليم منتج الخدمة الأساسي حتى إلى الوسيط، وهذا هو جوهر الامتياز، وهو يُعد ســتراتيجية مشتركة لتوسيع تقديم مفهوم خدمة مثبتة إلى مواقع متعددة، دون مســتوى رأس المال الاستثماري المطلوب للتوسع السريع في المواقــع المملوكة للشركة وإدارتها، إذ يقــوم مانحي الامتياز بتوظيف رجال الأعمال الراغبين في اســتثمار وقتهم وإنصافهم في إدارة الأعمال على أســاس

مفهوم الخدمة الذي تم تطويره مسبقاً. وفي المقابل يقدم مانح الامتياز التدريب في العمليات والتسـويق، ويبيع المستلزمات الضرورية ويقدم الدعم الترويجي على المسـتوى الوطني أو الإقليمي لزيادة أنشطة التسويق المحلية (التي يدفعها ممنوح الامتياز ولكن يجب أن يلتزم بإرشادات النسخ والوسائط التي يحددها مانح الامتياز).

إن عيب الامتياز هو أنه ينطوي على فقدان السـيطرة على نظام التسليم وكيف يختبر الزبائن الخدمة الفعلية، وعادةً ما يحاول مانحي الامتياز ممارسـة السـيطرة على جميع جوانب أداء الخدمة من خلال عقد يحدد الالتزام بمعايير الخدمـة والإجراءات والبرامج النصية والعرض الفعـلي المحدد بدقة، وهناك مراقبة مسـتمرة لمعايير الإنتاجية والنوعيـة لا تتعلق بمواصفات المخرجات فحسـب، ولكن تتعلق أيضاً بمظهر المرافق المادية وأداء الموظف وسـاعات العمل، وعندما يكتسب ممنوحي الامتياز الخبرة فإنهم يبدأون في بعض الأحيان في الاستياء من الرسوم المختلفة التي يدفعونها إلى مانح الامتياز ويعتقدون أن بإمكانهم إدارة الأعمال بشكل أفضل دون القيود التي تفرضها الاتفاقية، وغالباً ما تؤدي النزاعات الناتجة إلى معارك قانونية بين الطرفين.

اتفاقيات الترخيص والتوزيع:

إن البديل عـن الامتياز هو ترخيص مورد آخر للعمـل نيابة عن المورد الأصلي لتسليم المنتج الأساسي، إذ ترخص الجامعات في بعض الأحيان مؤسسة تعليمية أخرى لتقديم الدورات التي صممتها الجامعات. إذ تسـتخدم شركات النقل بالشاحنات وكلاء مسـتقلين بانتظام بدلاً من تحديد الفروع المملوكة للشركـة في كل مدينة من المدن المختلفة التي تخدمهـا، كما يختار الكثيرون التعاقد مع مالكي الشـاحنات المسـتقلين الذين يقودون شـاحناتهم الخاصة ويشغلونها، بدلاً من شراء الشاحنات وتوظيف سائقين بدوام كامل.

تشـارك الخدمات المالية أيضاً في اتفاقيات توزيع الخدمة، وغالباً ما تعمل البنوك التي تسـعى للانتقال إلى خدمات الاستثمار كموزع لمنتجات صناديق الاستثمار المشتركة التي أنشأتها شركة استثمارية تفتقر إلى قنوات توزيع واسعة

النطـــاق خاصة بها. كما تبيع العديد من البنوك منتجات التأمين المكتتب بها من قبل شركة التأمين، ويجمعون عمولة على البيع ولكنهم لا يشاركون عادةً في معالجة المطالبات.

اســتنتاج :

ردود على أسئلة «أين؟ متى؟ وكيف؟» توفير أساس ستراتيجية تقديم الخدمة. تجربـــة الخدمة الشـــاملة للزبون هي وظيفة لكل مـــن أداء الخدمة وخصائص التســـليم. «أين؟» يتعلق بالطبع بالأماكـن الـــتي يمكـن للزبائن من خلالها الحصـــول على تقديم الخدمـــة. في هذا الفصل كنا قـــد قدمنا مخطط تصنيف للتفكير في الســـتراتيجيات البديلة المتعلقة بالمكان، بما في ذلك التسليم عن بُعد من المواقع الافتراضية.

" متى؟» تتضمن تفاصيل حول جدولة تقديم الخدمة، وأن مطالب الزبائن لمزيد من الراحة تقود الآن العديد من الشركات لتمديد ساعات وأيام الخدمة، أما «كيف؟» فإنها تعالج القنوات والإجراءات لتقديم عناصر الخدمة الأساسية والتكميلية للزبائن، ولا يزال التقدم التكنولوجي يؤثر بشكل كبير في البدائل المتاحة وفي اقتصاديات تلك البدائل.

دراسة الأسئلة والتمارين :

1 - راجع قصة كينكو في بداية هذا الفصل، ماذا تراه كتغييرات رئيسة في (أ) ستراتيجية المُنتَج و (ب) ستراتيجية التوزيع؟

2 - ما هي القرارات الرئيسة التي يجب على المدراء مراعاتها عند تصميم نظام تقديم الخدمة؟ وما هي البعض من المقايضات التي يجب القيام بها؟

3 - تحديد الخدمة تناسب ستراتيجيتها للتوصيل كل فئة من الفئات في الجدول 11-1، ما هي الآثار المترتبة على الإدارة في كل حالة؟

4 - صف مناظر الخدمات الخاصة بشركتين مختلفتين للخدمات، إلى أي مدى تعتبر أدوارهم ستراتيجية في التصميم (تمييز شركة واحدة عن منافسيها)

مقابل وظيفية (إضافة قيمة للزبائن والموظفين)؟ أعط أمثلة محددة لدعم إجاباتك.

5 - قم بزيارة موقعي ويب Amazon.com و BarnesandNoble.com. ثم قارن تصميمها وهيكلهما وسهولة استخدامها، وكزبون محتمل أيهما تفضل ولماذا؟ وماهي التحسينات التي تقترحها؟

6 - حدد منظمة الخدمة التي تعرفها بشكل معقول، ثم قم ببناء مخطط انسيابي بسيط لتقديم الخدمة وتحديد النقاط الحرجة في عملية تقديم الخدمة التي من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير في تجربة الزبون، وضح سبب أهمية هذه النقاط في العملية بشكل خاص وكيف ستديرها.

7 - حدد خمس حالات تستخدم فيها خيار توصيل الخدمة الذاتية، وفي كل حالة اشرح حافزك لاستخدام هذا النهج في التسليم بدلاً من جعل موظفي الخدمة يقومون بذلك نيابة عنك.

8 - باستخدام المواقف الخمسة نفسها التي اخترتها للسؤال 7 ، قم بالتعليق على سهولة استخدام الجهاز والجهد العقلي والبدني المطلوب والوقت المعني، وأي تجارب حسية سلبية . هل هناك أي مخاطر محسوسة للزبائن الذين يستخدمون خيارات الخدمة الذاتية هذه؟ وما هي التوصيات الخاصة بالتحسينات التي تقدمها للإدارة؟

9 - ما هي تحديات التسويق والإدارة التي قد تنجم عن استخدام الوسطاء في إعداد الخدمة؟

Endnotes :

1. From Ann Marsh, "Kinko's Grows Up—Almost," Forbes, 1 December 1997,270—272; and www.kinkos.com,January 2001.

2. See, for example, Regis McKenna, "Real-Time Marketing," Harvard Business Review, July- August 1995, 87—98;Jeffrey F. Rayport and John J. Sviokla, "Exploiting the Virtual Value Chain," Harvard Business Review, November-December 1995; and Regis McKenna, Real Time (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997).

3. Jeffrey F. Rayport and John J. Sviokla, “Managing in the Marketspace,” Harvard Business Review, November-December 1994, 141-150. 4. For an empirical study of location decisions for established versus new services, see Roger W. Schmenner, “The Location Decisions of New Services,” in James A. Fitzsimmons and Mona J. Fitzsimmons, New Service Development (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 216-238.

5. Mary Modahl,”Will E-Commerce Eliminate Traditional Intermediaries?” in Taking Sides:Clashing Views on Controversial Issues in Marketing (Guilford, CT: McGraw-Hill/Dushkin, 2001), 146-161.

6. Mary Jo Bitner, Stephen W. Brown, and Matthew L. Meuter, “Technology Infusion in Service Encounters,” Journal of the Academy of Marketing Science 28, no. 1 (2000): 138-149.

7. Philip Kotler, “Atmospherics as a Marketing Tool,” Journal of Retailing, 49, no. 4 (1973): 48-64.

8. Mary Jo Bitner, “Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees,”_/o(jm<j/ of Marketing 56 (April 1992): 57—71.

9. Veronique Aubert-Gamet, “Twisting Servicescapes: Diversion of the Physical Environment in a Reappropriation Process,” International Journal of Service Industry Management 8, no. 1 (1997): 26-41.

10. James L. Heskett,W. Earl Sasserjr., and Leonard A. Schlesinger, The Service Profit Chain (NewYork:The Free Press, 1997), 218-220.

11. Stephanie Miles, “Netkey Transforms Kiosks into ‘E-salespeople,’ “ WSJ.com, 17 May 2001.

12. Based on information at BAA pic’s Web site, www.baa.co.uk, January 2001.

13. Information obtained from Forrester Research: www.forester.com 1998.

14. David D Kirkpatrick, “Barnes and Noble to Coordinate Online Sales,” www.nytimes.com, 27 October 2000.

الفصل الثاني عشر

خلق قيمة من خلال الإنتاجية والنوعية

أنظمة سيسكو Cisco Systems تقود الطريق في الإنتاجية الإلكترونية:

تعد Cisco Systems الشركة الرائدة عالميــاً في مجال التجارة الإلكترونية فأكثر من 5 مليـــار دولار في المبيعات تأتي من موقعها على شـــبكة الإنترنت وحدها في عام 2000، توافر الشركة حلول الشـــبكات التي تربط الأشـــخاص وأجهزة الحوسبة وشـــبكات الكمبيوتر، مما يتيح للأفراد والشركات الوصول إلى المعلومات ونقلها دون النظر إلى الاختلافات في الزمان أو المكان أو نوع نظام الكمبيوتر. في عام 2000 ، عُقِدَت ما يقرب من 80 % من الســـوق للمنتجات الـــتي تحافظ على بقاء عمل الإنترنت، من مثل أجهزة التوجيه وأجهزة التبديل والمرحلات وبرمجيات الإنترنت.

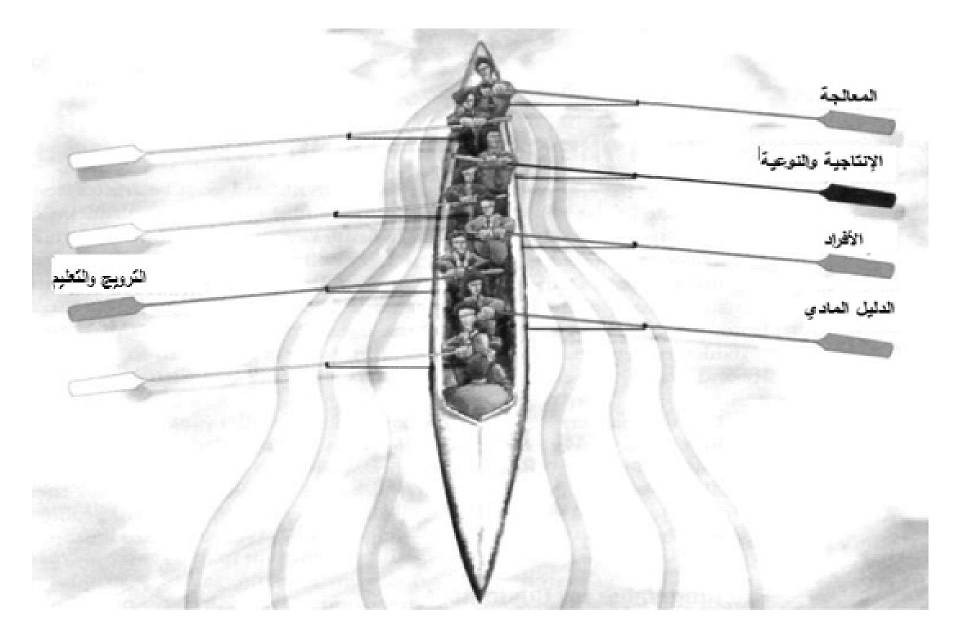
تتطلب منتجات سيســـكو Cisco عالية التقنيـــة كميات كبيرة من دعم الزبائن الذي يُعد حاســـماً للحفاظ على نوعية الخدمة، لكن الشركة سرعان ما أدركت أنها لن تكون قادرة على توظيف ما يكفي من المهندســـين لخدمة قاعدة الزبائن المتنامية بسرعة . قرر دوج ألريد Doug Allred وهو نائب رئيس سيســـكو في دفاعه عن حقوق المســـتهلكين تطبيق نظام لتتبع المكالمات حتى تتمكن الشركة من مراقبة كل مكالمة دعم فني تأتي، وإيجاد إجابة على ســـؤال الزبون في قاعدة بيانات سيسكو الخاصة بالمشكلات والحلول المعروفة، وتتبع المكالمة إلى الانتهاء. ما كان غير معتاد حول طريقة سيســـكو في وقت التنفيذ هو أن النظـــام مصمم للعمل كمركز اتصال هاتفي ومركز اتصال افتراضي عبر

شـــبكة الإنترنت، يمكن للزبائن نشر مشاكلهم في قسم من موقع Cisco على الويب الذي كان متاحاً للزبائن الآخرين للشركة.

عندما يقوم شخص ما بنشر مشاكل أو أسئلة، فإن فريق الدعم التقني في Cisco يبـــدأ في العمل على ايجاد الحلول - والكثير أدهش الشركة وكذلك فعل الزبائن الآخرون! فكل من توصل إلى إجابة نشرها أولاً على موقع الويب، وكانت هناك في كثير من الأحيان اقتراحات مفيدة أخرى تتعلق بالمشـــكلة، وبمجرد تدفـــق المعلومات إلى قاعدة البيانات فإن الزبون الذي طرح الســـؤال الأصلي يتلقى إشعاراً بالبريد الإلكتروني.

باختصـــار ، فإن دوج ألريد وجـــد حلاً عملياً لنقـــص مهندسي الدعم الفني للشركة، وذلك من خلال الســـماح لزبائن الشركة(جميعهم تم تدريبهم واعتمادهم من سيســـكو) بمساعدة بعضهم البعض، أنشـــأت الشركة أيضاً قاعدة معرفة للأسئلة الشـــائعة (FAQs) التي تمكن الزبائن من العثور على إجابات للمشـــكلات الأكثر شيوعاً دون التحدث إلى أي شخص في الشركة . إن زبائن سيسكو ســـعداء بمساعدة أنفسهم والآخرين على موقع الويب، كما أن حس المجتمع الذي يتم إنشاؤه عبر الإنترنت يعزز النوعية المتصورة لخدمة الدعم الفني.

نتيجة لمبادرات الإنتاجية هذه فقد وجدت Cisco أنها لا تحتاج إلى توسيع موظفي مركز الاتصال، على الرغم من أن الأعمال كانت تنمو بسرعة. وفي الواقع ، فإن الشركة وثّقت بالفعل تخفيض70% من المكالمات المســـتلمة، مما أدى إلى توفير10 مليون دولار في الشـــهر (يتم حســـابها في المتوسط 200 دولار مكالمة) . انخفض عـــدد موظفي الدعم الفني المعينين للـــرد على المكالمات من 1000 إلى 700، ولقـــد انتقلت الآن تفاصيل كل مكالمة جديدة وحلها إلى كاتب فني ليتم تحريرها وإدخالها في قاعدة معرفة Cisco، مما يساعد على تقليل عدد المكالمات المستقبلية.



أهداف التعلم:

بعد قراءة هذا الفصل ، يجب عليك أن تكون قادراً على:

1 -تحديد ما المقصود بالإنتاجية والنوعية في سياق الخدمة.

2 -فهم العلاقة بين توقعات الزبائن ، ونوعية الخدمة ورضا الزبائن.

3 -شرح أنموذج الثغرات في نوعية الخدمة.

4 -وصف التقنيات لتحديد السبب الجذري لمحددة مشاكل نوعية الخدمة.

5 -تحديد مكونات نظام معلومات نوعية الخدمة.

6 -مناقشة الإنتاجية وتقنيات قياس النوعية.

إنهاء الخدمة PS و Qs:

كما قد تكون لاحظت بالفعل فإنه يتم التعامل مع الإنتاجية والنوعية بشكل مشترك في هذا الكتاب كواحد من العناصر الثمانية 8Ps من إدارة الخدمة المتكاملة، وهذا يعكس إعتقادنا - وإعتقاد الآخرين - بأنهم غالباً ما يكونوا وجهين لعملة واحدة، وفي الواقع فقد استخدمت فيديكس FedEx شعاراً داخلياً هو $Q = P^2$، فإذا كانت المسألتان منفصلتان تماماً، فإن الشركات قد تخاطر بتقديم جهود إنتاجية من شأنها إزعاج الزبائن أو الشروع في مبادرات النوعية التي ستؤدي إلى ارتفاع التكاليف دون زيادة الإيرادات، كما ترون من مناقشتنا لأنظمة Cisco ، فإن التكامل الستراتيجي لكلا البعدين يمكن أن يوافر قيمة أكبر للزبائن ومقدمي الخدمات، وفي الواقع فإن التركيز على الإنتاجية والنوعية كما يراها الزبائن يعد أمراً مهماً لنجاح الشركة المالي على المدى الطويل.

في هذا الفصل، نتعامل مع سؤال صعب للغاية من إطار قرار الخدمة الخاص بنا، **كيف يمكننا الموازنة بين الإنتاجية والنوعية؟** هذا يقودنا إلى دراسة قضايا من مثل تحديد كيفية خفض تكاليف التشغيل دون إفساد جاذبية الخدمة؛ وتحديد ما يتوقعه الزبائن مقابل أموالهم ووقتهم والجهد؛ وتحديد المقاييس المناسبة لنوعية الخدمة والإنتاجية؛ وتوضيح ما هي التحسينات المطلوبة في النوعية لتلبية أو تجاوز توقعات الزبائن.

خلق قيمة للزبائن:

ما هو الدور الأساسي للتسويق؟ يجادل العديد من المنظرين إنه لإنشاء قيمة الزبائن[2]، غالباً ما يبدأ البحث عن القيمة بأبحاث السوق، والسعي لتحديد الفوائد التي يبحث عنها الزبائن أو آفاق فئة معينة من المنتجات والتكاليف التي يرغبون في تحملها للحصول على هذه الفوائد، إن القيمة المدركة شخصية للغاية وقد تختلف اختلافاً كبيراً من زبون لآخر[3]. في الواقع فإنه غالباً ما تشكل الاختلافات في الفوائد المطلوبة أساساً للتجزئة.

تم اعتبار الإنتاجية والنوعية تاريخياً بمثابة مشكلات لمديري العمليات، ومن ثم فقد ركزت الشركات داخلياً على إجراء «تحسينات» لم تكن مرتبطة بالضرورة بأولويات خدمة الزبائن، ومع ذلك فقد أدت الجهود المستمرة لفهم وتحسين النوعية التي سيتم سوقها ثانية إلى الزبون - وإلى الاعتراف بأن النوعية يجب أن تكون محددة من قبل الزبون، إن تحسينات النوعية التي لا تضيف أي قيمة للزبائن هي بمثابة تخصيص فقير من موارد الشركات.

هناك موضوع رئيس يتم تنفيذه من خلال هذا الكتاب وهو أن التسويق لا يمكن أن يعمل بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى في بيئة الخدمة، تحتاج المهام التي قد يتم تعيينها فقط للعمليات في شركة منتجة للبضائع إلى تضمين المسوقين في مؤسسة خدمات وذلك نظراً لتعرض الزبائن لعمليات الخدمة، وأن جعل هذه العمليات أكثر كفاءة لا يؤدي بالضرورة إلى تجربة ذات نوعية أفضل أو فوائد محسنة للزبائن . قد يرحب الزبائن في بعض الأحيان بالحصول على موظفي الخدمة للعمل بشكل أسرع، لكن في أوقات أخرى قد يجعلهم يشعرون بالاندفاع غير المرغوب فيه، لذلك يحتاج كل من مديري التسويق والعمليات والموارد البشرية إلى العمل سوياً على تصميم وظائف وعمليات المرحلة الأولى، وبالمثل فإنه يجب مراجعة ستراتيجيات تسويق الخدمة المصممة لتحسين رضا الزبائن بعناية مع مديري العمليات والموارد البشرية لتقليل مخاطر أن تكون هذه الستراتيجيات مكلفة ومضرة داخلياً.

التسويق والنوعية:

يتضح اهتمام التسويق بنوعية الخدمة عندما تفكر في ذلك: إذ تضع النوعية الرديئة شركة ما في وضع غير تنافسي، إذا كان الزبائن يرون أن النوعية غير مرضية فإنهم فقد يكونوا سريعين في نقل أعمالهم إلى مكان آخر، ومن وجهة نظر التسويق فإن القضية الأساس هي فيما إذا كان الزبائن يلاحظون اختلافات في النوعية بين الموردين المتنافسين أم لا . إن Brad Gale يضعها بإيجاز عندما يقول «إن القيمة وببساطة هي النوعية ولكن الزبون هو من يحددها ويتم عرضها بالسعر المناسب»، تحسين النوعية من منظور الزبون يؤتي

ثمـــاره: إن بيانات مـــن PIMS (Profit Impact of Market Strategy) تبين أن ميزة النوعية المتصورة تؤدي إلى ارتفاع أرباح الشركات[7].

إن مشكلات نوعية الخدمة لا تقتصر على صناعات الخدمات التقليدية، فقد أصبح من الصعب وبشـــكل متزايد على الشركات الصناعية إنشـــاء ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات عالية النوعية . إذ تعمل العديد من شركات التصنيع على تحســـين نوعية الخدمات التكميلية التي تدعـــم منتجاتها، من مثل الاستشارات والتمويل والشـــحن والتسليم والتركيب وتدريب المشغلين والإصلاح والصيانة وحل المشـــاكل وحل الفواتير، وذلك من أجل الحفاظ على أو كسب وظائف مربحة في صناعاتهم.

التسويق والإنتاجية:

لماذا تُعد مسألة تحسين الإنتاجية مهمة للمسوقين؟ إن أحد الأسباب هو أن تحسين الإنتاجية يساعد في خفض التكاليف، وأن انخفاض التكاليف يعني إما ارتفاع في حجم الأرباح أو القدرة على الحفاظ على الأســـعار، لدى الشركة ذات التكلفة الأقل في صناعة ما خيار تحديد مكانتها كرائدة في مجال الســـعر المنخفض وهي عادةً ما تكون ميزة كبيرة بين قطاعات السوق الحساسة للسعر.

إن الشركات ذات التكلفة الأقل من منافسيها تولد كذلك هوامش أعلى مما يمنحها خيار الإنفاق أكثر على أنشـــطة التسويق وخدمة الزبائن، وقد تكون أيضاً قادرة على تقديم هوامش أعلى لجذب أفضل الموزعين والوسطاء ومكافأتهم، إن هذه الشركات هي أيضاً أكثر قدرة على الاستثمار في تقنيات الخدمة الجديدة، إن الســـبب الثاني الذي يجعل تحســـينات الإنتاجية مهمة للمسوقين هو أنها ترتبط غالباً بإجراءات تشـــغيل أسرع، بقدر ما يتم تقدير سرعة الخدمة من قبل الزبائن ، تصبح ميزة تنافسية.

غالباً ما تؤثر الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية على الزبائن. تقع على عاتق المسوق مســـؤولية ضمان تجنب الآثار السلبية أو تقليلها وتقديم الإجراءات الجديدة بعناية للزبائن، عندما يكون التأثير إيجابياً فإن التحسينات يمكن تعزيزها كميزة جديدة، أخيراً وكما ســـنرى فإن هناك فرص للمسوقين أنفسهم

للمساعدة في تحسين الإنتاجية من خلال إشراك الزبائن بشكل نشط في إنتاج الخدمات وتقديمها.

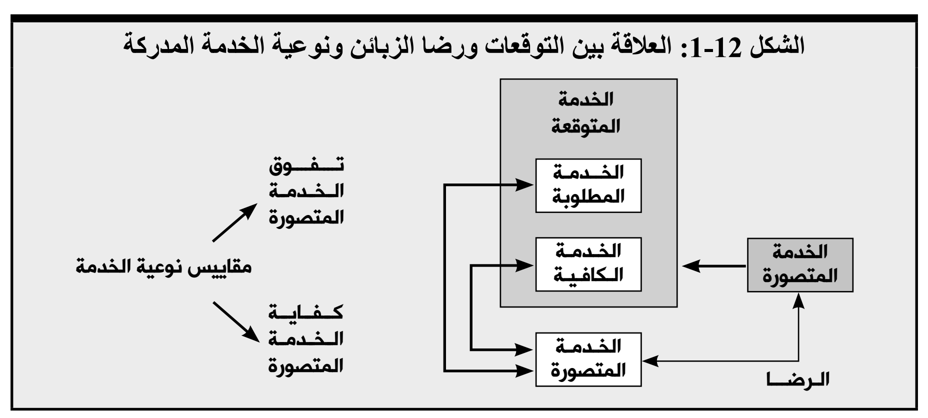
فهم نوعية الخدمة:

كمـــا هو موضح في الفصل 4 فإنه بعد إجراء أي عملية شراء فإن الزبائن يقارنون الخدمة التي يتوقعون الحصول عليها بما يتلقونه بالفعل، فهم يقررون مـــدى رضاهم عن تقديم الخدمـــات ونتائجها، كما يتخذون قرارات بشـــأن النوعية . على الرغـــم من أن نوعية الخدمة ورضا الزبائـــن من المفاهيم وثيقة الصلة ببعضها البعض إلا أنها ليست بالضبط الشيء نفسه، يعتقد العديد من الباحثين أن تصورات الزبائن حول النوعية تستند إلى تقييمات إدراكية طويلة الأجـــل لتقديم خدمات الشركة، في حين أن رضـــا الزبائن هو رد فعل عاطفي قصير الأجل لتجربة خدمة محددة[9].

بعد مواجهة الخدمة فإنه يمكن للزبائن تقييم مستويات رضاهم أو عدم رضاهم ويجوز لهم اســـتخدام هذه المعلومـــات لتحديث تصوراتهم عن نوعية الخدمة، وأنه يتوجب عليهم بالطبـــع تجربة خدمة قبل أن يكونوا راضين أو غير راضين عن النتيجة. لكن المعتقدات حول النوعية لا تعكس بالضرورة الخبرة الشـــخصية، فالأفراد غالباً ما يصدرون أحكاماً جيدة بشـــأن الخدمات التي لم يستهلكوها أبداً، وذلك اســـتناداً إلى هذه التقييمات على تعليقات من معارفهم أو على رســـائل إعلانية، إذ يوضح الشكل 1-12 العلاقة بين التوقعات ورضا الزبائن ونوعية الخدمة.

إن إدارة الأعمال من أجل تحســـين رضا الزبائن تعد ضرورة ستراتيجية في العديد من الشركات، وذلك نظراً لأن تكلفة نوعية الخدمة المتوسطة قد تصل إلى 40 % من الإيرادات في البعض من صناعات الخدمات[10]. تدرك معظم الشركات أنه من خلال تحســـين الأداء على ســـمات الخدمة فإنه يجب زيادة رضا الزبائن، ويجب أن يؤدي هذا الأمر بدوره إلى زيادة استبقاء الزبائن وتحسين الربحية، وعلى سبيل المثال فقد أدى التشابه النسبي للمنتجات التي تقدمها البنوك المختلفة إلى زيادة التركيز على نوعية الخدمة في قطاع التجزئة المصرفية عالي التنافسية.

الشكل 12-1: العلاقة بين التوقعات ورضا الزبائن ونوعية الخدمة المدركة



Source: Adapted from Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, and a. Parasuraman, "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," *Journal of the Academy of Marketing Science*21, no. 1 (1993): 1-12.

إن مســـحاً هاتفياً كبيراً لزبائن البنوك بين أن نوعية خدمة الزبائن السيئة هي الســـبب الأكثر شيوعاً لإغلاق الحسابات، ولقد أشار تحليل نتائج الدراسة وأرباح فروع البنـــوك إلى أن نوعية خدمة الزبائن كانت من أهم العوامل التي تحدد مدى أداء الفروع الفردية[11].

عادةً ما يتعذر تتبـــع العلاقة بين نوعية الخدمة والربحية لأســـباب عدة، تتراكم فوائد نوعية الخدمة بمرور الزمن بدلاً من أن تكون من ذوي الخبرة في المدى القصير، هذا يجعلها صعبة القياس باستخدام تقنيات أبحاث السوق التقليديـــة . إن هناك عامل معقد آخر وهو أن العديد من المتغيرات تســـاهم في أرباح الشركات (بما في ذلك التســـعير والتوزيع والإعلان والمنافسة)، وأنه من الصعب عزل التأثيرات التي تحدثها هذه العوامل الفردية على الحد الأدنى، وأخيراً فإن إنفاق الأموال على مبـــادرات نوعية الخدمة لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الأربـــاح، وأنه يتوجب على شركات الخدمـــات تحديد مبادرات النوعية المناسبة وتنفيذها بشكل فعال[12].

يمكن أن يساعد الإطار الستراتيجي المعروف باسم سلسلة رضاء[*] الربح المديرين على تحديد الروابط بين أداء السمة ورضا الزبائن والاحتفاظ بالزبائن

(*) سلسلة رضاء الربح: هي إطار ستراتيجي يربط الأداء على سمات الخدمة برضا الزبائن ، ثم بالاحتفاظ بالزبائن ، وأخيراً الأرباح.

والأربـــاح، لكن مع ذلك فإن العلاقات بين الروابط المختلفة في السلســـلة ليســـت بالضرورة أن تكون خطية. قد تكون هناك حاجة إلى تحليل متطور لتحديد أولويات التحسينات، وعلى ســـبيل المثال فإن الاستثمارات المصممة لتجنب النتائج السلبية على سمات محددة قد تكون مهمة من مثل إجراءات زيادة الأداء الإيجابي على الآخرين[13].

أبعاد نوعية الخدمة:

حدد البحث خمسة أبعاد واسعة لنوعية الخدمة [14] وهي:

1 - **الموثوقية**: هل يمكـــن الاعتماد على الشركة في تقديم الخدمة كما وعدت مع مرور الوقت؟.

2 - **الملموســـات** : كيف تبدو المرافـــق المادية لمقدمي الخدمـــة وموقع الويب والمعدات والأفراد ومواد الاتصال؟

3 - **الاستجابة**: هل موظفو الشركة مفيدون وقادرون على تقديم خدمة سريعة؟.

4 - **التأكيـــد**: هل موظـــفي الخدمة لديهم المعرفـــة، ومهذبين، ومتخصصين، وجديرين بالثقة؟.

5 - **التعاطف**: هل تقدم شركة الخدمات الاهتمام والعناية الشخصية؟.

من بين هذه الأبعاد الخمسة فقد أثبتت الموثوقية باستمرار أنها أهم عامل في الحكم على نوعية الخدمة للزبائن، تكمن تحســـينات الموثوقية في صميم جهود تحسين نوعية الخدمة لأن الخدمة غير الموثوق بها تعني الوعود المكسورة على الســـمات التي يهتم بها الزبائن . إذا لم يتم تنفيذ الخدمة الأساسية بشكل موثوق ، فقد يفترض الزبائن أن الشركة غير قادرة وقد تتحول إلى مزود خدمة آخر، و للحصول على منظور حول أبعاد نوعية الخدمة في البيئات عبر الإنترنت، راجع مربع «نوعية الخدمة تذهب عبر الإنترنت».

ليـــس من الســـهل على العديد من أنـــواع شركات الخدمات الحفاظ على مســـتويات عالية من الموثوقية يومـــاً بعد يوم، عندما يدخـــل الزبائن مصنع الخدمة ويشاركون في إنتاج الخدمة فهم يتعرضون للأخطاء مباشرةً، وغالباً قبل

أن تتاح للشركة فرصة لتصحيحها، وفي الخدمات كثيفة العمالة فإن الموظفين يضيفون درجـــة كبيرة من التباين في عملية إنتـــاج الخدمة، من الصعب على مزودي الخدمة التحكم في هذه الاختلافات، لأن كل موظف يختلف إلى حد ما عن الآخرين في الشخصية والمهارات والمواقف، فضلاً عن ذلك فإنه يمكن للموظف نفسه تقديم خدمة مختلفة جذرياً من زبون إلى آخر أو الزبون نفس بمرور الوقـــت اعتماداً على العوامل الظرفية من مثل ســـلوك الزبائن، وتعقد المهام، والحالة البدنية والعقلية للموظف.

نوعية الخدمة تذهب عبر الإنترنت:

هل يســـتخدم الزبائن نفس الأبعاد لتقييم نوعيـــة الخدمة في المعاملات الإلكترونية كما يفعلون خلال تجارب الخدمة التقليدية؟ إن دراســـة حديثة بنـــاءً على البيانات التي تم جمعها من مقابلات مجموعة التركيز، استكشـــفت المعايير التي يستخدمها الزبائن لتقييم نوعية الخدمة الإلكترونية . تشير النتائج إلى أن بعض أبعاد النوعية التي تمت مناقشـــتها مسبقًا (الموثوقية والاستجابة والضمـــان) مهمة في كل من الإعدادات عبر الإنترنت وغير المتصل، ومع ذلك تعد البعض من الأبعاد الأخرى فريدة بالنسبة إلى تقييمات الزبائن لـــنوعية الخدمة الإلكترونية، بما في ذلك ســـهولة التنقـــل والمرونة والكفاءة وجماليات الموقع ومعرفة الأســـعار. كل هذه الأمور مرتبطة بالتكنولوجيا باستثناء معرفة الســـعر، مما يعكس رغبة الزبائن في الحصول على معلومات حول إجمالي رسوم التسوق عبر الإنترنت قبل الضغط على زر «إرسال» لإكمال المشتريات.

والســـؤال هو لماذا تُعد نوعية الخدمة الإلكترونية جُد مهمة؟ بينما يعتقد العديد من المسوقين أن السعر هو أكبر مصدر قلق لزبائن الإنترنت، فإن نتائج المسح تشير إلى أن نوعية الخدمة الرديئة هي السبب في أن معظم الناس يغادرون مواقع الويب. فهي تتضمن عيوب معينة من مثل عدم وجود محرك بحث ســـهل الاستخدام للمســـاعدة في التنقل في الموقع؛ ورسومات كثيفة الذاكرة تستغرق وقتـــاً طويلاً لتنزيلها؛ وعمليـــات الطلب عبر الإنترنـــت البطيئة والمربكة (خاصة عندما يكون الإعلان وعوداً بأنه سيكون سهلاً)؛ ورسوم خفية.

من الطرائق الجيـــدة لفهم متطلبات المســـتخدم في التجارة الإلكترونية هو إنشاء عمليات مســـتمرة (من مثل استطلاعات الويب أو غرف الدردشة) لمراقبة استجابات الزبائن لمواقعهم، إذ أظهرت الأبحاث أن تفضيلات الزبائن تختلف حسب الســـوق المستهدف ونوع المنتجات التي يتم بيعها، وقد يرغب المـــورد في تقديم مواقع بديلة لشرائح مختلفة . ولكن بعامة فإنه يجب تصميم صفحـــات الويب بحيث يتم تحميلها بسرعة مع الاســـتمرار في نقل المعلومات الغنيـــة، ولإغلاق فجوات الاتصال فإنه يجب على الشركات أن تخطط بشـــكل واقعي للحصـــول على وظائف كافية في الموقع، وأن تعـــد فقط بما يمكن أن تقدمه مواقعها، وتضمن أن جميع جوانب الوفاء تفي بمستويات الأداء الموعودة.

على الرغم من حدوث أخطاء في كل مؤسسة، إلا أن العديد من الشركات تسعى جاهدة لتقليل الأخطاء لتوفير أكبر قدر من الموثوقية لخدمة عملائها، يصف Leonard Berry كيف أن Hard Rock Cafe Orlando يعالج موثوقية الخدمة: إن أداء الخدمة مباشرة في المرة الأولى يمثل قيمة أساسية في Hard Rock Cafe Orlando ، وهي سلسلة المطاعم الناجحة للغاية وتاجر التجزئة للبضائع، تؤكد Hard Rock Cafe على «الفحص المزدوج» لتقليل الأخطاء وأن رسالة التحقق المزدوج هي: أداء الخدمة بعناية لتجنب الأخطاء. وفي حال حدوث خطأ ما فقم بتصحيحه قبل أن يصل إلى الزبون. يقوم Hard Rock Cafe بتنفيذ الفحص المزدوج من خلال شخصين «إضافيين» في المطبخ. يتمركز أحدهما داخل المطبخ والآخر في عَداد المطبخ. يقوم الشخص الداخلي بمراجعة كل ما يجري ، ويبحث عن علامات لوجبات غير مطبوخة جيداً أو مطهية بشكل مفرط ، أو الخس الذائب ، أو أي منتج أو أداء دون المستوى القياسي، يقوم الشخص العداد أو المُسَرِع بفحص كل طبق محضر مقابل تذكرة الطلب قبل تسليم الطعام إلى الطاولة .

إن الموثوقيـــة هي مقياس للنتائج لأن الزبائـــن يحكمون عليه بعد تجربة الخدمة: إمـــا أن يتم تقديم الخدمة كما وعدت أو لم تكن كذلك، إن الأبعاد الأربعة الأخرى للنوعية هي: الملموسة (الأدلة المادية)، والاستجابة، والتأكيد، والتعاطف هي أبعـــاد عملية لأنها يمكن تقييمها من قبـــل الزبائن في أثناء تقديم الخدمة، تقدم هذه الأبعاد للشركات فرصة لإســـعاد الزبائن عن طريق تجاوز توقعاتهم خلال التفاعلات مع الموظفين وبيئة الخدمة، وكما هو مبين في

الشكل 12-1 فإن تجاوز مستويات توقعات الزبائن المرغوبة يؤدي إلى تصورات إيجابية لنوعية الخدمة.

فجوات النوعية

إن أداء الخدمـــة الذي يفـــاجئ الزبائن ويسرهم بالوقوع فوق مســـتويات الخدمة المطلوبة، ســـوف يكون متفوقاً في النوعية، فإذا وقع تقديم الخدمة في منطقة التسامح الخاصة بهم، فسيشعرون هؤلاء الزبائن بأنها كافية، ولكن إذا انخفضت النوعية المتصورة عن مستوى الخدمة المناسب الذي يتوقعه الزبائن، فقد يحـــدث تباين - أو فجوة في النوعية - بـــين أداء مزود الخدمة وتوقعات الزبائن، لماذا يحدث فشـــل النوعية؟ يمكن أن تحـــدث الفجوات عند نقاط سبعة مختلفة في تصميم الخدمات وإنتاجها وتقديمها، كما هو مبين في الشكل 12-2 [18].

تعد الفجوة في الخدمة هي الأكثر أهمية وذلك لأنها تتضمن التقييم الشامل للزبـــون للخدمة مقارنة بما كان متوقعاً مقابل تصورات ما تم اســـتلامه، إن الهدف النهائي في تحســـين نوعية الخدمة هو تضييق هذه الفجوة قدر الإمكان، وللقيام بذلك فقد يضطر مقدمو الخدمات إلى تقليل أو ســـد الثغرات الست الأخرى، أما الثغرات المحتملة السبع في نوعية الخدمة فهي:

1 - **الفجـــوة المعرفية** : هي الفرق بـــين ما يعتقد مقدمو الخدمـــة أن الزبائن يتوقعونه والاحتياجات والتوقعات الفعلية لهؤلاء الزبائن.

2 - **فجوة المعايير** : هي الفرق بين تصورات الإدارات لتوقعات الزبائن ومعايير النوعية الموضوعة لتقديم الخدمات.

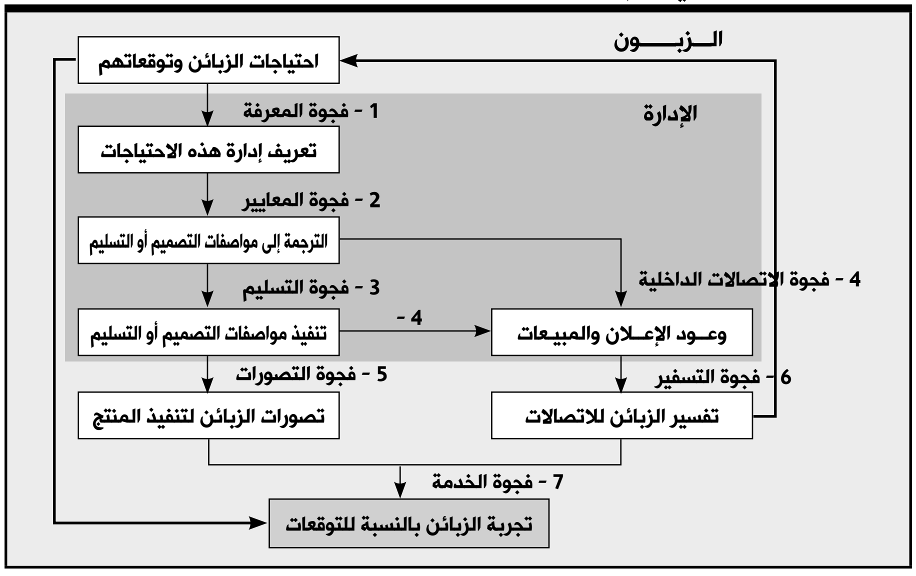
3 - **فجوة التسليم** : هي الفرق بين معايير التسليم المحددة والأداء الفعلي لمزود الخدمة.

4 - **فجوة الاتصالات الداخلية**: هو الفرق بين ما يفكر فيه موظفو الإعلانات والمبيعات في الشركة هو ميزات المنتج وأدائه ومســـتوى نوعية الخدمة وما تستطيع الشركة فعلاً من تقديمه.

5 – **فجوة التصورات** : هي الفرق بين ما يتم تسـليمه فعلياً وما يدركه الزبائن الذين تلقوه (لأنهم غير قادرين على تقييم نوعية الخدمة بدقة).

6 – **فجوة التفسير**: هي الفرق بين ما تعده به جهود الاتصال لمزود الخدمة فعلياً وبين ما يعتقده الزبون من أن هذه الاتصالات قد وعدت به .

7 – **فجـوة الخدمة** : هي الفرق بين ما يتوقع الزبائن الحصول عليه وتصوراتهم عن الخدمة التي يتم تقديمها بالفعل.



الشكل 12-2: سبع فجوات نوعية تؤدي إلى عدم رضا الزبائن

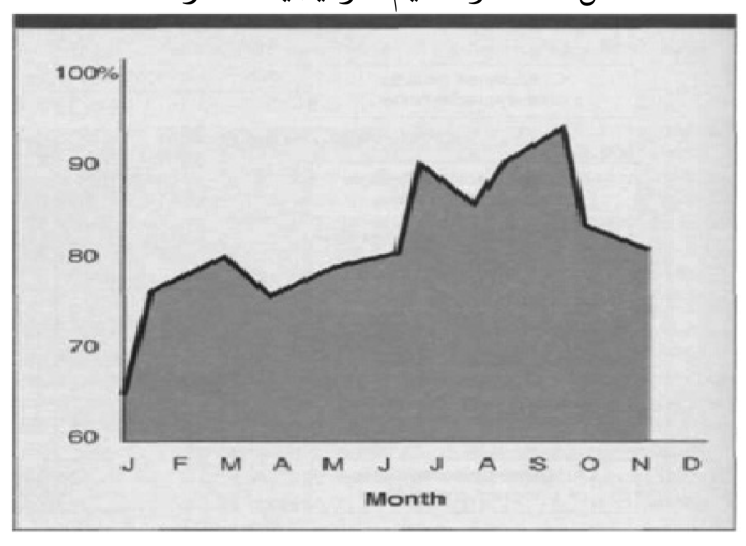
source: Adapted from Christopher Lovelock. *Product Plus* (new York: McGraw-Hill. 1994). 112.

يمكن أن يؤدي وجود أي من هذه الفجوات السبع في النوعية إلى نتيجة مخيبـة للآمال تدمر العلاقات مع الزبائن، إن تجنب ثغرات الخدمة في كل لقاء خدمة سـوف يساعد الشركة على تحسين سمعتها بشـأن نوعية الخدمة، وعلى الرغـم من أن التخطيط الدقيـق والمراقبة سيسـاعدان على تقليل احتمالية حدوث إحدى هذه الفجوات، فإنه عندما يشـير الزبائن إلى أن نتائج الخدمة هي مخيبة للآمال، سـيصبح من المهم تحديد الفجوة (الفجوات) التي تؤدي إلى هذه النتيجة والقضاء عليها.

إن المشكلة الرئيسة في البعض من الشركات تتمثل في تحديد معايير الخدمة بواسطة مديري العمليات الذين ليس لديهم معرفة باحتياجات الزبائن وتوقعاتهم، ومن ثم فإنه من الضروري إشراك المسوقين في مهمة تصميم معايير الخدمة وقياس الأداء ضدهم.

التعلم من فشل الخدمة:

على الرغم من أنه يجب أن يكون لدى كل شركة خطط طوارئ لاسترداد الخدمة، فإنه لا يوجد بديل للقيام بذلك بشكل صحيح في المرة الأولى، ولا ينبغي اعتبار إجراءات الاسترداد بديلاً لتحسين موثوقية الخدمة [19]، عندما تحدث مشكلة بسبب قوى داخلية يمكن السيطرة عليها، فإنه لا يوجد عذر للسماح بحدوثها مرة أخرى، إذ يؤدي فشل الخدمة المتكررة إلى خفض نوعية الخدمة وتقليل الإنتاجية نظراً لإضاعة الوقت والمال في تصحيح الأخطاء، ومع أخذ الوقاية في نظر الاعتبار، دعونا ننظر بإيجاز إلى عدد من الأدوات البسيطة ولكنها قوية لمراقبة النوعية وتحديد الأسباب الجذرية لفشل الخدمة، ومن بين العديد من الأدوات المتاحة لمتخصصي تحسين النوعية فإن الأدوات الآتية تُعد مفيدة وبخاصة للمدراء في تحديد حالات فشل الخدمة وتصميم ستراتيجيات استرداد فعالة.



الشكل 12-3: الرسم البياني للسيطرة على تأخير الرحلات تظهر نسبة الرحلات المغادرة خلال 15 دقيقة من الجدول

مخططات انسيابية ومخططات الخدمة:

تُعد المخططات الانســيابية (انظر الفصل 3) ومشتقاتها الأكثر رسمية، ومخططــات الخدمة (انظر الفصــل 7) أدوات مفيدة لإجراء فحص شــامل لعمليات تقديم الخدمــات، بمجرد أن يفهم المدراء هذه العمليات فإنه يصبح من الأسهل عليهم تحديد نقاط الفشــل المحتملة التي تعتبر حلقات ضعيفة في السلســلة، إن معرفة ما يمكن أن يحدث وأين تعتبر خطوة أولى مهمة في تحسين الإنتاجية ومنع حصول مشاكل نوعية الخدمة.

مخططات التحكم(*):

كثــيراً ما يُقال «لا يمكنك إدارة ما لا تقيســه»، إن مخططات التحكم تقدم طريقة بســيطة لأداء الرسوم البيانية عبر معايير النوعية المحددة، ونظراً لأن المخططات مرئية فإنه يتم تحديد الاتجاهات بســهولة، يوضح لنا الشــكل 12-3 أداء شركــة طيران وفقاً لمعيار مهم للمغادرة في الوقت المحدد، إذ تشــير النتائج في هذا المثال إلى أن الإدارة ســتعمل بشــكل جيد للتحقيق في الموقف، وذلك لأن أداء مغادرة الطائرة كان غير منتظماً وغير مرضي.

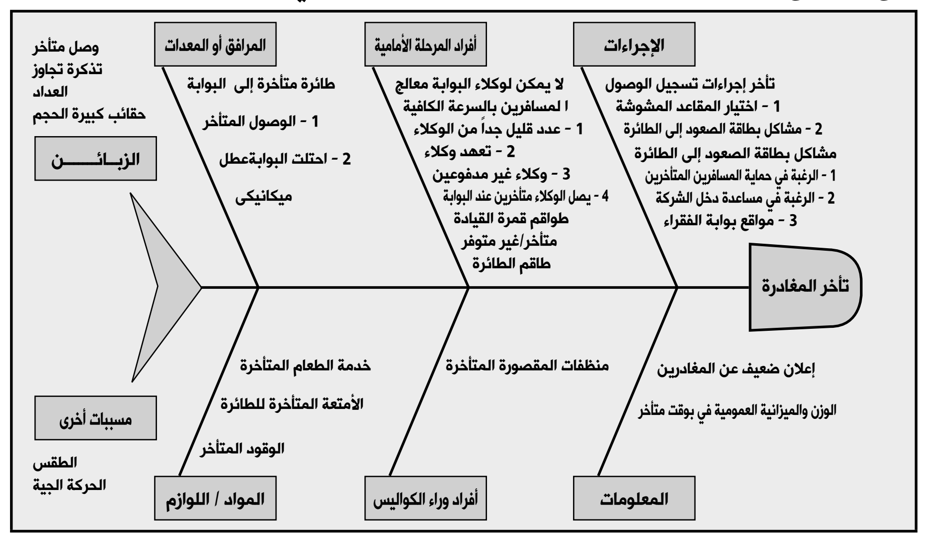
السبب والنتيجة الرسوم البيانية:

قام خبير النوعية الياباني Kaoru Ishikawa بإنشاء مخطط هيكل السمكة للاستخدام في شركات التصنيع، ولإنتاج رســم تخطيطي للعظام السمكية(**) (يُعــرف أيضاً بإســم مخطط الســبب والنتيجة) فإن مجمــوعات من المدراء والموظفين تقوم بعصف ذهني لعوامل قد تســبب مشــكلة معينة . في النسخة التقليدية من هذا الرســم التخطيطي فإنه يتم تصنيــف العوامل الناتجة إلى واحدة من خمس مجموعات من مثل المعدات والأشــخاص والمواد والإجراءات وغيرها، ومن المهم أن ندرك أن حالات الفشــل غالبــاً ما تكون متتابعة، إذ

(*) هي الرسوم البيانية التي تقوم برسم التغييرات الكمية في أداء الخدمة بيانياً على متغير محدد نسبة إلى معيار محدد مسبقاً.

(**) أسلوب مخطط أساسي يربط مشاكل خدمة محددة بفئات مختلفة من الأسباب الأساسية (المعروف أيضاً بإسم مخطط السبب والنتيجة).

تؤدي مشكلة ما إلى مشكلة أخرى في فئة مختلفة، يعرض الشكل 12-4 ما لا يقل عن 27 من الأسباب المحتملة لمغادرة طائرة الركاب في وقت متأخر!



الشكل 12-4: مُخطط السبب والنتيجة لتأخير مغادرة شركات الطيران

***Source*: Christopher Lovelock, *Product Plus* (New York, McGraw-Hill, 1994), 218**

لاحظ أن مخطط هيكل السـمكة الموضح في الشكل 12-4 يتضمن ثماني مجموعات بدلاً من المجموعات الخمس المذكورة سـابقاً فحسـب، تم تصميم الفئات الإضافية لتوفير معلومات إضافية لشركات الخدمات، على سبيل المثال، تـم تغيير فئة الأشـخاص إلى موظفي المرحلة الأماميـة وموظفي الكواليس، هذا يسـلط الضوء على حقيقة أن مشاكل الخدمة في المرحلة الأمامية غالباً ما يواجهها الزبائن مباشرة، في حين أن حالات الفشـل وراء الكواليس تميل إلى الظهور بشكل غير مباشر.

يتضمن الرسـم التخطيطي الموسع للعظام السـمكية أيضاً فئة جديدة - الزبائن - للاعتراف بمشـاركتهم المتزايدة في إنتاج الخدمات وتقديمها، وذلك لأن الزبائن يمكن أن يكونوا كذلك سبباً للمشاكل في أعمال الخدمات . كما ناقشـنا سابقاً فإنه غالباً ما يشارك زبائن خدمات الاتصال العالية بشكل كبير في عمليات المرحلة الأولى، فإذا لم يلعبوا أدوارهم بشـكل صحيح، فقد يقللوا من إنتاجية الخدمة ويسببوا مشاكلاً في النوعية لأنفسهم ولغيرهم من الزبائن،

وعلى سبيل المثال فإنه يمكن تأخير الطائرة التي تستوعب مئات الركاب إذا حاول مسافر واحد الصعود في اللحظة الأخيرة باستخدام حقيبة كبيرة الحجم التي يتعين بعد ذلك تحميلها في منطقة الشحن.

تحليل باريتو:

تعتبر التقنية المعروفة باسم تحليل باريتو(*) (التي سميت باسم الاقتصادي الإيطالي الذي طورها لأول مرة) مفيدة في تحديد الأسباب الرئيسة للنتائج المرصودة، غالباً ما يُبرز تطبيق هذه التقنية ظاهرة تُعرف باسم «قاعدة 80/20» التي تُظهر أن نحو 80 % من قيمة متغير واحد (في هذه الحالة هو عدد حالات فشل الخدمة) لا يمثلها سوى 20 % من المتغيرات السببية (أي عدد الأسباب المحتملة) . في مثال شركة الطيران أعلاه فقد نتجت 88 % من الرحلات الجوية المتأخرة للشركة عن أربعة أسباب فحسب (15 %) من جميع الأسباب المحتملة هي الركاب المتأخرون والسحب المتأخر للوقود والوقود المتأخر، والوزن المتأخر والميزانية العمومية، لذا ، ركز على هذه العوامل الأربعة بدلاً من معالجة جميع الأسباب المحتملة في وقت واحد وبخاصةً عندما يكون الوقت والموارد الأخرى محدودة .

رضا الزبائن:

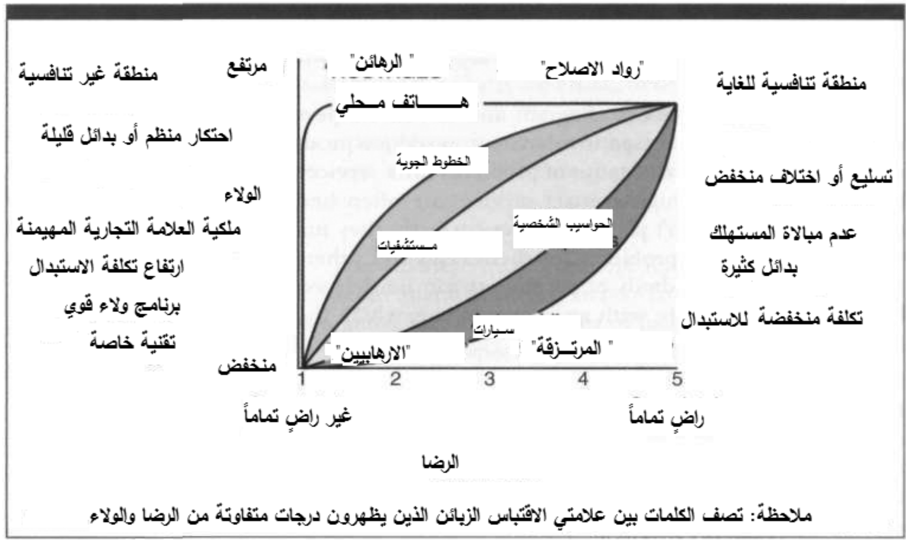
يواجه الزبائن مستويات مختلفة من الرضا أو عدم الرضا بعد كل تجربة خدمة وفقاً لمدى تلبية توقعاتهم أو تجاوزها، وذلك نظراً لأن الرضا حالة عاطفية، فقد تتضمن ردود فعل ما بعد الشراء حال من الغضب أو عدم الرضا أو الانزعاج أو الحيادية أو المتعة أو البهجة.

الرضا والبهجة والولاء:

من الواضح أن الزبائن الغاضبين أو غير الراضين مزعجون لأنهم قد يتحولون إلى شركة أخرى وينشرون كلمات سلبية من أفواههم، ولكن هل

(*) إجراء تحليلي لتحديد نسبة أحداث المشكلة التي يسببها كل عامل من عوامل عدة مختلفة.

يكفي ذلك لإرضاء الزبون؟ بعد كل شيء فإنه قد تتســبب إحدى الشركات في أن منتجاتهــا وخدماتها نادراً ما تكــون مثالية والناس يصعب إرضائهم، وأن الشركات التي تتبع هذا النهج ربما تسعى خلف المشاكل لأن هناك الكثير من الأدلة على أن مجرد إرضاء الزبائن لا يكفي[20]. يمكن اســترضاء الزبائن المهتمين بالرضا أو الهامش من قبل المنافســين. ومع ذلك ، من المرجح أن يظل الزبون ســعيدًا على ولائه على الرغم من العروض التنافسية الجذابة. إن الرضا الهامشي أو الزبائن المحايدين بالإمكان اجتذابهم من خلال المنافســين، ومع ذلك فإنه من المرجح أن يظل الزبون ســعيداً على ولائه على الرغم من العروض التنافســية الجذابة، يلعب رضا الزبائن دوراً مهماً وبخاصة في الصناعات ذات القدرة التنافســية العالية، إذ يوجد فرق هائل بين ولاء الزبائن المجرد راضية والراضية تماماً أو الزبائن الســعداء(انظر الشــكل 12-5)، فعلى سبيل المثال فقد أظهرت دراســة أجريت على زبائن الخدمات المصرفية للأفراد أن الزبائن الراضين كانوا أكثر عرضة بنسبة 42 % للولاء مقارنة بالزبائن الراضين فقط.



الشكل 12-5: كيف تؤثر البيئة التنافسية في علاقة الرضا والولاء

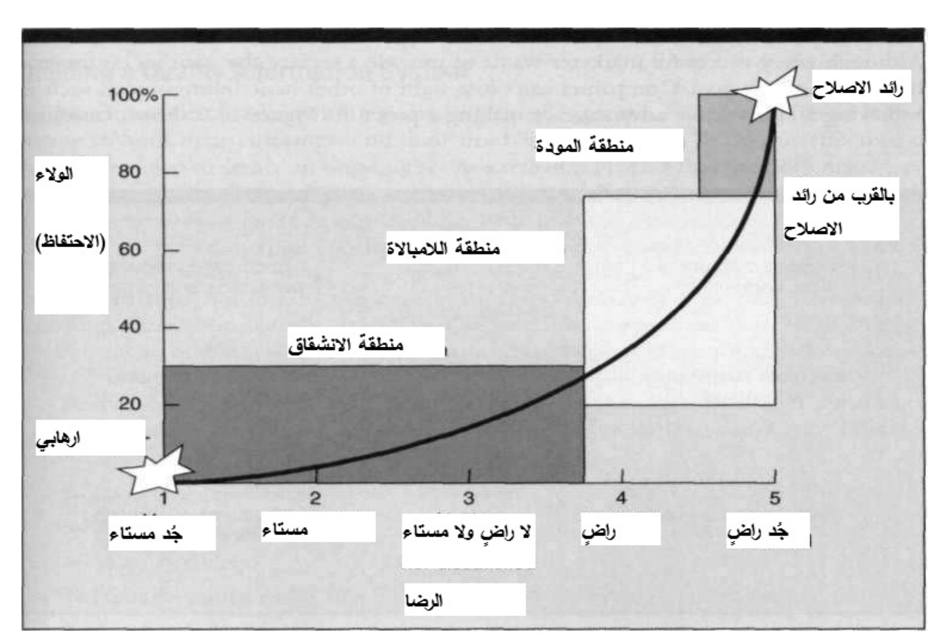
***Source*: Adapted and reprinted by permission of the *Harvard Business Review*. An exhibit from "Why Satisfied Customers Defect," by Thomas O. Jones and W. Earl Sasser, Jr., November-December 1995, 91.**

لتحسين مستويات رضا الزبائن فإنه يجب على الشركة أولاً معرفة مدى رضائهـــا أو عدم رضائها عن الزبائن الحاليين فعليـــاً، وتتمثل إحدى الطرائق الشـــائعة لقياس الرضا في مطالبـــة الزبائن أولاً بتحديـــد العوامل المهمة في إرضائهم ومن ثـــم تقييم أداء مزود الخدمة ومنافســـيها على هذه العوامل، إذ تســـتخدم العديد من الشركات مقياســـاً من نقاط خمس لقياس رضا الزبائن بالتنسيق الآتي:

1 = غـــير راضٍ للغاية، 2 = غير راضٍ إلى حد ما، 3 = محايد، 4 = راضٍ إلى حد ما، 5 = جُد راضٍ.

يمكن اســـتخدام نتائج اســـتطلاعات الرضا هذه لتقدير عدد الزبائن المخلصين لدى الشركة، وكذلك عدد الزبائن المعرضين لخطر الانشقاق.

كما هو مبين في الشكل 12-6 فإن الأبحاث تشير إلى أن الزبائن الذين لديهم تصنيفات رضا من 0 إلى 3 من المرجح أن ينشـــقوا، في حين أنه يمكن جذب الزبائن الذين يصنفون أنفســـهم بالرضا إلى حد ما (الرقم4) عن طريق خدمة منافســـة، إن الزبائن الذين حصلوا على تصنيف رضا (الرقم 5) هم فحســـب مخلصـــون تماماً، وفي أقصى المقياس هناك مجموعتـــان من الزبائن ذات أهمية خاصة لمقدمي الخدمـــات: «الإرهابيون» و «الرســـل»، والإرهابيون هم كابوس لكل شركة . إنهم لا يعيبون فحســـب - إنهم يتأكدون من أن الجميع يشاركهم غضبهم وإحباطهم أيضاً، وغالباً ما كان هؤلاء الزبائن يتمتعون بتجربة ســـيئة لم يتم تصحيحها من قبل الشركة ونتيجة لذلك فهم مكرســـين لنشر أكبر قدر ممكن من كلمة الفم الســـلبية. وفي المقابل فإن الرســـول هو نوع الزبون الذي يحلم به كل مزود خدمة، فهم جُد راضين عن تجاربهم في الخدمة بحيث يرغبون في مشاركة حماسهم مع الآخرين، إنهم مخلصون للغاية ويساعد فرحهم الواضح في جذب زبائـــن آخرين، وأنه يتوجب أن يكون خلق الرســـل والقضاء على الإرهابيين هدفاً رئيساً لكل مزود خدمة[21].



الشكل 12-6: رواد الاصلاح والارهابيون على منحنى الولاء - الرضا

***Source*: James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger, The Service Profi Chain (New York: Free Press. 1997). 87.**

استخدام معلومات رضا الزبائن:

بمجرد أن تجمع شركة بيانات رضا من زبائنها، فإن الخطوة التالية هي اتخاذ قرار بشأن الستراتيجيات الأكثر ملاءمة لزيادة مستويات الرضا. فإذا كانت معظم تقييمات الرضا تقع ضمن النطاق 2-3، فإنه من المحتمل أن تكون هناك مشكلة في تقديم الشركة للخدمة الأساسية - الحزمة الأساسية من الفوائد التي يتوقعها الزبائن من كل الأعمال التجارية في مجال ما لتكون قادرة على توفيرها، وأنه يمكننا وصفها بأنها عناصر «افعل أو تموت» في الخدمة . ومع ذلك فإنه قد تتغير مع زيادة توقعات الزبائن، أو تحسين العروض التنافسية، أو دخول منافسين جدد إلى السوق، وأن الحل للمشاكل هنا هو التأكد من أن المنتج الأساس للشركة يفي بمعايير الصناعة المحددة من قبل الزبائن.

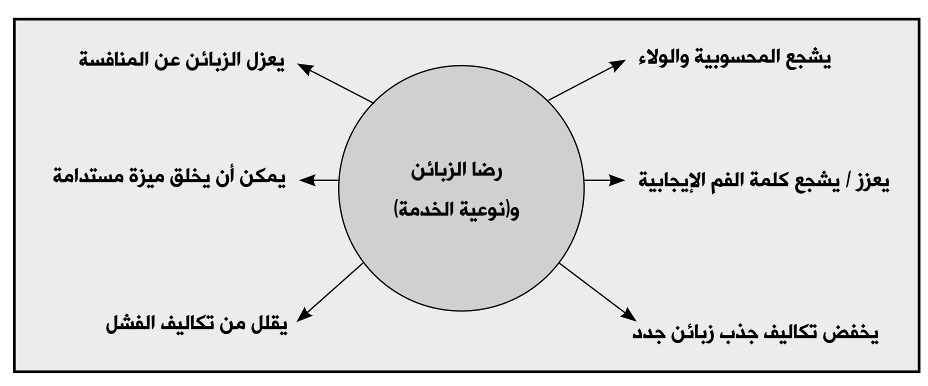
من المحتمل أن يكون الزبائن المحايدين أو الراضين (الرقمين 3 و4) سعداء بالخدمة الأساسية، لكنهم يرغبون في الحصول على مجموعة ثابتة

مـــن الخدمات الإضافية التي تجعل المنتج الأســـاس أكثر فعالية أو أســـهل في الاستخدام، إن مقدمي الخدمات الذين لديهم نسبة عالية من الزبائن المحايدين والراضين يحتاجون إلى زيادة نطاق خدماتهم الداعمة وتقديم عمليات استرداد الخدمة المســـتجيبة، بحيث لا ينزلق الزبائن إلى الفئة غير المســـتحقة عندما تحدث المشاكل، يمكن لبرامج استعادة الخدمة الرسمية أن تساعد في تكملة مجموعة المزايا التي يقدمها المنتج الأساس وأن تقلل من احتمالية خلل الزبائن في خدمات المنافسين[22] .

يعتقـــد الزبائن الراضين تماماً أن الشركة تتفهم تماماً وتعالج تفضيلاتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم ومشاكلهم الشخصية، ومن الواضح أن مزودي الخدمة الذين تبلغ درجة رضا الزبائن عن (5) قد استمعوا بعناية إلى زبائنهم ونتيجة لذلك فقـــد تمكنوا من دمج عـــدد كبير من العناصر المبتكـــرة في عروضهم الأساســـية، وبمرور الزمن فإنه قد يقوم المنافسون بنسخ المبتكر، لذلك يتعين على الشركة التي ترغب في أن تظل رائدة ، وأن تستمع باستمرار إلى الزبائن وأن تجد طرائقاً جديدة لإسعادهم.

فوائد إدارة رضا الزبائن:

على الرغم من أن كل مســـوق ناجح يريد تقديم خدمة ترضي الزبائن، إلا أن هذا الأمر هو ليس الهدف الوحيد، إذ لا يمكن أن تغفل الشركات أهداف الأعمال الأساســـية الأخرى من مثل تحقيق ميزة تنافسية أو تحقيق ربح. كما يوضح الشكل 12-7 ، أن رضا الزبائن يقدم العديد من الفوائد للشركة، كما أن المستويات الأعلى لرضا الزبائن تؤدي إلى زيادة ولائهم، وعلى المدى الطويل فإنه مـــن الأفضل الحفاظ على زبائن جيدين أكثر من جذب زبائن جدد وتطويرهم باستمرار ليحلوا محل الزبائن الذين يغادرون.



الشكل 12-7: مزايا رضا الزبائن وجودة الخدمة

***Source*: C. H. Lovelock, P. G. Patterson, and R. H. Walker,** *Services Marketing: Australia and New Zealand* **(Svdnev: Prentice Hall. 1988).**

ينـــشر الزبائن ذوو الرضا العالي كلامـــاً إيجابياً في أفواههم ويصبحون في الواقع إعلاناً جارٍ عن الشركة وأعمالها في حديثهم عنها، مما يقلل من تكلفة جـــذب زبائن جدد، وهذا الأمر مهم وبخاصة لمقدمي الخدمات المحترفين (من مثل أطباء الأسنان أو المحامين أو المهندسين أو المحاسبين)، وذلك لأن السمعة والكلمة الشفهية هما مصدران رئيسان للمعلومات بالنسبة للزبائن الجدد[23].

تعد المستويات العالية لرضا الزبائن بمثابة بوليصة تأمين ضد حدوث أي شيء خاطئ، إذ يميل الزبائن على المدى الطويل إلى أن يكونوا أكثر تســامحاً في هذه الحالات، لأن تجربة ســيئة في بعض الأحيان ستُقابل بتجارب إيجابية ســابقة، والزبائن الراضون هم أقل عرضة لعروض المنافسين، لا عجب في أن العديــد من الشركات تركز كثيراً على رضا الزبائــن، وذلك بالنظر إلى علاقتها الإيجابية بالاحتفاظ بالزبائن وحصتها في السوق والأرباح.

العائد على النوعية [*]:

إن العديد من الاستراتيجيات لتحسين رضا الزبائن هي مكلفة في التصميم والتنفيذ، يسأل المدراء الوقورون: ما هي جهود تحسين النوعية التي ستوافر أكبر عوائد مالية؟ إن هذا النهج الموجه نحو الاستثمار يسمى العائد على النوعية[24].

(*) العائد على النوعية هو العائد المالي الناتج عن الاستثمار في تحسين نوعية الخدمة.

قد تُظهر بيانات الأبحاث والشـكاوى المقدمة من الشركة أن عدد من عيوب النوعية هي أهـم بكثير للزبائن من غيرها، وأن البعض منها تُكلف الكثير من المـال لإصلاحها، فضلاً عن ذلك فإنه ليس جميع جهود تحسـين النوعية بالضرورة سـتدفع لنفسـها، وأن نهج «العائد على النوعية» يمكن أن يساعد مجموعة أولويات ثابتة تستند إلى اسـتثمار الموارد لإصلاح تلك العيوب التي سـتحقق لاحقاً أفضل عوائد مالية، وأنه يجب أن يكـون الهدف هو اتباع طريقة منتظمة لترتيب جهود تحسين النوعية وفقاً لعائدها المالي المتوقع.

بناء نظام معلومات النوعية(*):

إن المؤسسـات المعروفة بتقديم نوعية خدمة ممتازة هي جيدة في الاستماع إلى كل من عملائها وموظفيها في الخطوط الأمامية، وللقيام بذلك بفعالية فإن الشركات تحتاج إلى إنشـاء عملية بحث خدمة مسـتمرة تزود المدراء ببيانات مفيدة وفي الوقت المناسب . يمكن للمعلومات من استطلاعات نوعية الخدمة وبما في ذلك كيفية مقارنة الشركة مع منافسـيها أن تسـاعد المدراء على فهم آثار التغييرات في نوعية الخدمة و / أو السـعر على حصة الشركة في السوق[25]. كما يقول ليونارد بيري Leonard Berry في كتابه On Great Service ، «تحتاج الشركات إلى بناء نظام معلومات لنوعية الخدمة ، وليس فقط إجراء دراسـة، إذ أن إجراء دراسة لنوعية الخدمة يشـبه إجراء لقطة، وأن نظرة أعمق وفهم لنمط التغيير تأتي من سلسـلة مستمرة من اللقطات التي اتخذت من مختلف الموضوعات ومن زوايا كثيرة[26].

يوصي بيري بإجراء البحوث الجارية من خلال مجموعة من التقنيات البحثية التي تشكل نظام معلومات نوعية الخدمة للشركة، وأن النهج الممكنة تشمل:

1 - اسـتطلاعات ما بعد المعاملة(أو الصفقة)، 2 - إجمالي مسـوحات السوق، 3 - التسوق الغامض، 4 - استطلاعات الزبائن الجديدة والمنخفضة والسابقة، 5 - مجموعات التركيز، 6 - تقارير الموظف الميدانية.

(*) نظام معلومات نوعية الخدمة: هو عملية بحث خدمة مستمرة توافر بيانات مفيدة في الوقت المناسب للمدراء حول رضا الزبائن وتوقعاتهم وتصوراتهم للجودة.

استطلاعات ما بعد الصفقة(*):

إن هـــذا النهج هو نهج مفيد عندما يكون الهدف هو قياس رضا الزبائن وتصوراتهم حول تجارب الخدمة في حين أنها لا تزال جديدة في أذهان الزبون، يتم إجراء اســـتطلاعات ما بعد الصفقة مباشرة بعد لقاء الخدمة أو في غضون بضعة أيام[27]. تقوم العديد من شركات الخدمات بما في ذلك الفنادق والمطاعم بدعوة الزبائن لاســـتكمال الاســـتبيانات في الموقع (أو لإرســـالها بالبريد مرة أخرى لاحقاً). إن البعض من الشركات تقدم حتى الحوافز، فعلى ســـبيل المثال فإن مطعم Olive Garden يقـــدم للزبائن في بعض الأحيان خصماً على الوجبة التالية إذا أكملوا استطلاع رضا الزبائن المقدم مع كل فاتورة، وبالإمكان أيضاً جمع البيانات من هذا النوع إلكترونياً، فعلى ســـبيل المثال فإنه يمكن للزبائن في Einstein's Bagels استخدام شاشـــة تعمل باللمس مونوعية عند المدخل لتسجيل انطباعاتهم عن نوعية الخدمة.

إجمالي مسوحات السوق(**):

إن الغرض من إجمالي اســـتطلاعات الســـوق هو لقياس تقييمات الزبائن الشاملة لنوعية الخدمة، وذلك لأن من مثل هذه التقييمات تعكس تجربة الزبائن المتراكمة بمرور الزمن (ولأن هذا النوع من جمع البيانات هو مكلف)، فإن هذه الاســـتطلاعات تدار بشكل أقل تواتراً من اســـتطلاعات الصفقات، ويجب أن تتضمن المعلومات التي تم جمعها توقعات خدمة الزبائن وتصوراتهم، والأهمية النســـبية لأبعاد الخدمة المختلفـــة، ونوايا الزبائن حـــول إعادة الشراء وتقديم توصيات إيجابية للآخرين، كذلك يمكن للشركات استخدام استبيانات السوق الإجمالية لقياس نوعية خدمات المنافســـين، لكنهم بحاجة إلى أخذ عينات من الزبائن وغير الزبائن للحصول على صورة دقيقة عن وضعهم التنافسي.

(*) استطلاعات ما بعد الصفقة: هي تقنيات لقياس رضا الزبائن وتصوراتهم عن جودة الخدمة في حين أن تجربة خدمة معينة لا تزال جديدة في ذهن الزبون.

(**) مسح السوق الكلي: هو عبارة عن قياسات دورية للتقييمات الشاملة لجودة الزبائن بناءً على الخبرة المتراكمة لفترة من الزمن.

شركة الألعاب لنا Toys R Us تكتشف لماذا لا يلعب الزبائن هناك بعد الآن:

خلال معظم عقد التسعينات من القرن الماضي، كانت شركة Toys' R'Us رائـــدة بلا منازع بين تجار التجزئة للألعـــاب التقليدية، لكن في عام 1998 كانت شركة وول مارت Wal-Mart قد تجاوزت حصة Toys R'Us في الســـوق التنافسية. سارع المسؤولون التنفيذيون في الشركة إلى تنفيذ ستراتيجية جديدة - تحمل اســـم «C3» – تهدف هذه الســـتراتيجية إلى زيادة المبيعات والأرباح و «الأهم من ذلك ، اســـتعادة مركزها الأم في الســـوق.» تعتمد C3 (التي تعني «صديقة للزبون، وفعالة من حيث التكلفة، ومفهوم لموقف طويل الأجل») على اســـتطلاعات ما بعد الصفقات الجارية التي استطلعت الزبائن في غضون 48 ساعة بعد الانتهاء من صفقة Toys "R" Us

باســـتخدام المعلومات المنزلية الـــتي تم تجميعها مـــن بيانات الصفقات اليومية الوطنية المخزنة في مستودع البيانات المركزي الخاص بها، فإن الشركة تحدد ما يقرب من 60.000 زبون ســـنوياً يتم الاتصال بهم عبر الهاتف لمناقشة تجارب التسوق الخاصة بهم في Toys'R'Us، يُسأل هؤلاء الزبائن كذلك عن أي لقاءات خدمية حديثة جرت مع منافســـين من مثل Wal-Mart و K-Mart و Target، ويتم جمع البيانات بتنســـيقين مختلفين هما : التصنيفات العددية رداً على أسئلة محددة، والإجابات الكمية التي يتم تسجيلها حرفياً.

إن الردود على الدراسات الاســـتقصائية الأولية لما بعد الصفقات كانت قد ســـلطت الضوء على البعض من الأسباب التي تجعل الزبائن يتسللون إلى متاجر المنافســـين، صنف العديد من المســـتجيبين مســـتويات رضا الزبائن على أنها «سيئة»، قائلين أن كتبة المبيعات في شركة Toys "R" Us كانوا غير مهذبين وغير مساعدين، وثمة شـــكوى أخرى هي أن العديد من الألعاب الشعبية كانت في كثير من الأحيان تعاني من نفاد المخزون، كما ســـمحت بيانات الاستطلاع لـ Toys 'R Us بتحليل العلاقة بين رضا الزبائن والربحية، وليس من المستغرب أن الزبائن الذين كانوا ســـعداء بتجاربهم في التسوق كانوا أكثر ربحية بمرور الزمن من أولئك الذين كانوا راضين فحســـب، ومسلحين بمن مثل هذه النتائج كانت Toys RUs قـــد نفذت حملة قوية لجعل جميع متاجرها أكثر صداقة مع الزبائن، ولقد تم تخفيض عدد الحوادث خارج المخزن بشكل ملحوظ، وأن رضا الزبائن

في كل متجر يتم قياسه كل شهر من خلال استطلاعات ما بعد الصفقة والتسوق الغامض، إن متاجر Toys RUs التي تحتل مرتبة عالية تتلقى الحوافز، في حين أن المتاجر الأخرى لا تحصل على تدريب إضافي على خدمة الزبائن.

يستخدم البعض من المسوقين أداة تسمى SERVQUAL(*) لجمع هذا النوع من المعلومات انظر في المربـــع «مقياس الخدمة SERVQUAL(28). يُطلب من الزبائن استكمال سلسلة من المقاييس التي تقيس توقعاتهم لشركة معينة على مجموعة واسعة من خصائص الخدمة المحددة، بما في ذلك جوانب أبعاد النوعية الخمســـة، وعندما تكون تصنيفات الأداء المتصــــورة أقل من التوقعات، فإن ذلك يُعد علامة على ضعف النوعية، والعكس يدل على نوعية جيدة.

مقياس الخدمة SERVQUAL:

يتضمن مقياس SERVQUAL خمســـة أبعاد هي : الملموسات، والموثوقية، والاســـتجابة، والتأكيـــد، والتعاطف. ويوجد داخل كل بُعـــد عدة عناصر تم قياســـها على مقياس مُكون من ســـبع نقاط تتدرج من أوافق بشدة إلى عدم الموافقة بشدة وتطبق على إجمالي 21 فقرة.

أسئلة الخدمة SERVQUAL:

ملاحظة: بالنســـبة إلى المشاركين في الاســـتبيان الفعلي فإنه يتم تضمين الإرشـــادات أيضاً ويرافق كل عبارة مقياس من سبع نقاط يتراوح بين «أوافق بشدة = 7» إلى «أعارض بشـــدة = 1.» يتم تمييز نقاط نهاية المقياس فقط - ولا توجد كلمات أعلى من الأرقام من 2 إلى 6.

الملموسات:

1 - إن البنوك الممتازة وشركات تلفزيون الكابل، والمستشفيات، أو أعمال الخدمة المناسبة في جميع أنحاء الاستبيان سيكون لديها أجهزة حديثة المظهر.

2 - إن التسهيلات المادية في البنوك الممتازة ستكون جذابة.

(*) SERVQUAL: هو عبارة عن مقياس موحد يقيس التوقعات والتصورات حول أبعاد الجودة الحرجة.

3 - سيكون الموظفون في البنوك الممتازة أنيقين في المظهر.

4 - إن المواد المرتبطة بالخدمة (من مثل الكتيبات أو البيانات) ستكون جذابة بصرياً في بنك ممتاز.

الموثوقية:

1 - عندما تعد البنوك الممتازة بعمل شيء ما في وقت معين، فإنها ستفعل ذلك.

2 - عندما يواجه الزبائن مشكلة، فإن البنوك الممتازة ستبدي اهتماماً مخلصاً في حلها.

3 - إن البنوك الممتازة ستؤدي الخدمة مباشرة في المرة الأولى.

4 - إن البنوك الممتازة سوف تقدم خدماتها في الوقت الذي تعد فيه بذلك.

5 - إن البنوك الممتازة تصر على سجلات خالية من الأخطاء.

الإستجابة:

1 - سيقوم موظفو البنوك الممتازة بإخبار الزبائن بالضبط متى سيتم تنفيذ الخدمة.

2 - إن موظفي البنوك الممتازة سوف يقدموا خدمة سريعة للزبائن.

3 - إن موظفي البنوك الممتازة سوف يكونوا على استعداد دائم لمساعدة الزبائن.

4 - إن موظفي البنوك الممتازة سوف يكونوا أبداً جُد مشغولين في الرد على طلبات الزبائن.

التأكيد:

1 - إن سلوك موظفي البنوك الممتازة سوف يغرس الثقة في الزبائن.

2 - سوف يشعر زبائن البنوك الممتازة بالأمان في صفقاتهم.

3 - سيكون موظفو البنوك الممتازة مهذبين باستمرار مع الزبائن.

4 - إن موظفي البنوك الممتازة سوف يكون لديهم المعرفة للإجابة على أسئلة الزبائن.

التعاطف:

1 - إن البنوك الممتازة ستهتم بالزبائن وستوليهم انتباهاً منفرداً.

2 - إن البنوك الممتازة سيكون لديها ساعات تشغيل ملائمة لجميع زبائنها.

3 - إن البنوك الممتازة سيولون زبائنهم اهتماماً شخصياً.

سوف يفهم موظفو البنوك الممتازة الاحتياجات المحددة لزبائنهم.

التسوق الغامض:

تقوم الشركات في بعض الأحيان بتوظيف الأفراد للظهور كزبائن عاديين وتقديم ملاحظات حول تجارب خدمتهـــم، وفي أثناء زياراتهم المفاجئة لمواقع الخدمة، يلاحظ هؤلاء «المتســـوقون المقنعون» البيئة المادية والتفاعلات بين الزبائن والموظفـــين، إن احدى مميزات هذا النوع من التســـوق هي أنه يوافر ملاحظات على أداء موظفي الخدمة الفردية، يمكن استخدام هذه المعلومات لمكافأة الأداء الاستثنائي وكذلك لتحديد الموظفين الذين يمكنهم الاستفادة من التدريب أو التدريب الإضافي، تستخدم شركات من مثل Wells Fargo Bank و Au Bon Pain و Safeway التسوق المقنع بانتظام لتحسين خدمة الزبائن.

يجب أن يكـــون مقدمو الخدمات حساســـين لمشـــاعر الموظفين عند استخدام هذا النهج، لأن الموظفين غالباً ما يشعرون بأن المتسوقين الغامضين يتجسســـون عليهم، تتضمن نصائح نجاح التسوق الغامض إطلاع الموظفين على المعايير التي يتـــم تقييمهم عليها وتقييم نوعية الخدمة عبر سلســـلة من الزيارات بدلاً من لقاء واحد، وعلى ســـبيل المثال فإن سلسلة متاجر Au Bon Pain تنشر معاييرها لنوعية الخدمة في كل متجر، إلى جانب قائمة من الموظفين الذين حصلوا على درجات عالية من المتسوقين الغامضين.

مسوحات جديدة للزبون السابق ورفضها:

يمكن للزبائن الجـــدد تقديم معلومات حول ما جذبهم إلى مزود خدمة محدد ، بما في ذلك تأثير سمعة الشركة وجهودها التسويقية، يمكن للمسوحات التي تراقب تراجع الرعاية تحديد أســـباب انشـــقاقات الزبائن المستقبلية وقد تتنبأ بها، إذ يمكن أن يســـأل الزبائن السابقين عن سبب مغادرتهم وهذا ما يقـــدم معلومات مفيـــدة - إذا كانت واقعية - عن المناطـــق التي تكون فيها نوعية خدمة الشركة معيبة، فمن الســـهل إجراء الاستطلاعات للزبائن الجدد أو المتناقصين أو السابقين في الشركات التي يستخدم فيها الزبائن الخدمة بشكل

منتظم إلى حد ما وتســـجل صفقات البيع على مستوى الزبائن الفرديين . فعلى ســـبيل المثال فإن محلات السوبر ماركت في Safeway تقوم بإجراء هذا النوع من البحث باســـتخدام بطاقات «عضوية» نادي Safeway الخاصة بهم لتتبع عمليات الشراء لكل زبون إلكترونياً مع مرور الزمن، وذلك نظراً لأنه يتم جمع بيانات الاتصال بالزبائـــن عندما يتقدم الزبائن بطلب للحصول على البطاقة، إذ يمكـــن لـ Safeway الاتصال بســـهولة بالزبائن الجـــدد أو المتقاعدين أو السابقين، كذلك تســـتخدم الشركة بطاقة العضوية لمكافأة الزبائن المخلصين بخصومات خاصة وخصومات نقدية.

مجموعات التركيز(*):

يتضمن هذا النهج البحثي إجراء مقابلات مع مجموعة من الزبائن المُمَثلين حول موضوع معين أو قضية معينة، ويتم إدارة المناقشات التي عادة ما تستغرق ســـاعتين من قبل المشرفين المدربين الذين يبقون المشاركين الذين عادة ما يبلغ عددهم من ســـتة إلى عشرة - في مهمة، ويعد عقد مجموعة التركيز وسيلة مفيدة للحصول على معلومات متعمقة حول مشكلات الخدمة وتحديد الحلول الممكنة لها، وبالإمكان كذلك اســـتخدام هذا الإجراء لتحديد المعايير التي يستخدمها الزبائن لتقييم نوعية الخدمة أو للحصـــول على ملاحظات حول مفهوم خدمة جديد أو برنامج تسويقي مقترح أو لمعرفة كيفية استخدام الزبائن لأنواع مختلفة من الخدمات بالفعل، لكن مع ذلك فإنه لا ينبغي عرض المعلومات الناتجة على قطاع كامل في السوق دون إجراء أبحاث كمية إضافية.

في حين أن معظم الأبحاث الجماعية المركزة تتضمن محادثات وجهاً لوجه مع المشـــاركين إلا أن عدداً قليلاً من الشركات حصلت على تقنية عالية، وعلى ســـبيل المثال فإن شبكة الكابلات Nickelodeon تقوم بإجراء مجموعات تركيز عبر الإنترنت مع مشاهدين تتراوح أعمارهم بين 8 - 12 عام لجمع ردود أفعالهم على البرمجة والتســـويق، تقول الشركة إن مجموعات التركيز الإلكترونية توافر

(*) مجموعات التركيز: هي مجموعات من الزبائن يتشاركون في عدد من الخصائص المشتركة التي يعقدها الباحثون لإجراء مناقشات متعمقة يقودها المشرف حول مواضيع محددة. .

بيانات أسرع وأكثر تكلفة من الطرائق التقليدية ولكنها تحذر من أنه ينبغي أيضاً استخدام تقنيات أبحاث السوق الأخرى(29).

موظف التقارير الميدانية:

في حين أن معظم بيانات نوعية الخدمة يتم جمعها من الزبائن فإنه يمكن لموظفي الشركة أن يكونوا مصدراً قيماً للمعلومات النوعية كذلك، إن التقارير الميدانية للموظفين تُعد طريقة منهجية لمعرفة ما يتعلمه الموظفون من تفاعلاتهم مع الزبائن وملاحظاتهم المباشرة عن سلوك هؤلاء الزبائن، يمكن جمع البيانات من الموظفين من خلال استطلاعات مكتوبة أو مقابلات هاتفية أو مجموعات تركيز، وبإمكان الموظفين أيضاً تسجيل الحوادث الخطيرة التي تحدث في أثناء مواجهات الخدمة، وعلى سبيل المثال فإنه يمكن أن يُطلب من الموظفين في مكتب طبيب الأسنان تسجيل ردود فعل المرضى على جميع جوانب الخدمة، بما في ذلك البيئة الطبيعية أو المعدات الجديدة أو التفاعلات الشخصية.

قضايا الإنتاجية الخاصة بخدمات الشركات:

كما تم ذكره في بداية هذا الفصل فإن تحسين نوعية الخدمة للزبائن بطرائق فعالة من حيث التكلفة يمثل تحدياً رئيساً لأي عمل خدمة، وأنه يجب على الشركات محاولة زيادة الإنتاجية بطرائق لن يكون لها تأثير سلبي في رضا الزبائن أو النوعية المدركة، ولكن ما هي الإنتاجية؟ ببساطة تقيس الإنتاجية مدى كفاءة الشركة في تحويل المدخلات(*) إلى مخرجات(**)، تختلف المدخلات وفقاً لطبيعة العمل لكنها قد تشمل العمالة (المادية والفكرية على حد سواء) والمواد والطاقة ورأس المال (الأرض والمباني والمعدات وأنظمة المعلومات والأصول المالية).إن مخرجات الخدمة هي النتائج النهائية لعملية تقديم الخدمة كما يراها الزبائن ويقدرونها، وأن تحسين الإنتاجية يتطلب زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات.

(*) تشمل المدخلات جميع الموارد (العمالة والمواد والطاقة ورأس المال) اللازمة لإنشاء عروض الخدمة.

(**) إن المخرجات هي النتائج النهائية لعملية تقديم الخدمة كما يراها الزبائن ويقدرونها

قياس إنتاجية الخدمة:

إن الطبيعة غير الملموسة لأداء الخدمات غالباً ما تجعل من الصعب قياس إنتاجية صناعات الخدمـــات، ولربما تكون مهمة القياس هي الأكثر وضوحاً في خدمـــات معالجة الحيازة وذلك لأن العديد منها هي عبارة عن مؤسســـات شـــبه مصنّعة تؤدي مهام روتينية باستخدام مدخلات ونواتج يمكن قياسها بسهولة وهي غالباً ما تتضمن عناصر مادية، ومن الأمثلة على ذلك هي المرائب سريعة الخدمة التي تغير زيت الســـيارة وتدور إطاراتهـــا أو مطاعم الوجبات السريعة التي تقدم قوائم محدودة وبســـيطة، لكن المهمـــة الأكثر تعقيداً هي عندما تواجه ســـيارة الزبون مشكلة في المحرك، أو عندما يشتهر المطعم المعني بمأكولاته المتنوعة والغريبة.

في خدمة معالجة الأشـــخاص من مثل المستشـــفى، فإنه يمكننا أن ننظر إلى عدد المرضى الذين عولجوا خلال العام وفي تعداد المستشـــفى، أو متوســـط إشغال الأسِرَة، ولكن كيف يمكننا حساب الأنواع المختلفة من الإجراءات التي يتم إجراؤها من مثل إزالة الأورام السرطانية، وعلاج مرض الســـكري، أو إصلاح كسر في العظام - والتباين شـــبه المحتوم بين مريض وآخر؟ وكيف يمكننا تقييم الفرق في نتائج الخدمة؟ فالبعض من المرضى يتحسنون، والبعض منهم يصاب بمضاعفات، والبعض الآخر لا يتعافى أبداً، وهناك عدد قليل نسبياً من الإجراءات الموحدة في الطب التي تقدم نتائج يمكن التنبؤ بها للغاية.

تشـــكل الخدمات المســـتندة إلى المعلومات مشـــكلات في القياس أيضاً، والسؤال هو كيف يجب أن نحدد مخرجات البنك أو شركة الاستشارات؟ وكيف يمكن مقارنة إنتاج المهندس المعماري بمحام؟ إن البعض من المحامين يحب التباهي بساعات عملهم القابلة للفوترة، لكن ما الذي فعلوه فعلاً خلال تلك الســـاعات، وكيف نقيس إنتاجهم بدلاً من أتعابهم؟ يُزعم أن بعض المحامين يسعون جاهدين إلى إصدار فاتورة لأكثر من 24 ساعة من العمل يومياً، لكن هل هذا مؤشر دقيق على الإنتاجية؟.

أخيراً يُعـــد قياس الإنتاجية تحديـــاً لخدمات التحفـــيز العقلي من مثل التعليـــم، إن العديد من الجامعات تتعرض لضغـــوط لتوثيق المخرجات، وهي

تكافح من أجل قياس الساعات التي يقضيها الأساتذة في التحضير لقاعات الدراسة والتفاعل مع الطلاب، وتقديم الخدمة للجامعة والمجتمع والمساهمة في مجالاتهم المهنية، وكيف تحدد الكليات (أو خريجوها) قيمة الشهادة الجامعية؟ أو قيمة أستاذ جيد مقابل آخر مستواه دون المتوسط؟ .

إن التغير يُعد مشكلة كبيرة في قياس إنتاجية الخدمة، ولسوء الحظ فإن المقاييس التقليدية تميل لإخراج الخدمة إلى تجاهل الاختلافات في نوعية الخدمة المقدمة وقيمتها المتصورة للزبائن، في نقل البضائع وعلى سبيل المثال، فإنه يتم التعامل مع طن من الإنتاج للشحن الذي يتم تسليمه في وقت متأخر يعامل الشيء نفسه لأغراض الإنتاجية من مثل شحنة مماثلة يتم تسليمها في الوقت المحدد [30]. هناك طريقة أخرى وهي حساب عدد الزبائن الذين يتم خدمتهم لكل وحدة زمنية وتعاني من القصور نفسه، والسؤال هو ماذا يحدث عندما يتم تحقيق زيادة في سرعة خدمة الزبائن على حساب النوعية المتصورة؟ لنفترض أن مصفف الشعر يخدم ثلاثة زبائن في الساعة ويجد أنها تستطيع زيادة ناتجها إلى أربعة من خلال إعطاء حلاقة شعر جيدة تقنياً ولكن باستخدام مجفف شعر أسرع ولكنه مزعج مما يقضي على كل المحادثة ويسرع في العملية، حتى إذا كانت قصة الشعر متطابقة من حيث النوعية فإنه قد يقيم عملاؤها تجربة الخدمة الكلية بشكل أقل إيجابية لأنها لم تفِ بتوقعاتهم بمستوى خدمة مناسب (أو مرغوب فيه) بأبعاد متعددة.



رؤى من Dilbert بواسطة Scott Adams: الإفراط في التركيز على السرعة قد يؤدي إلى الفظاظة وخدمة غير ودية للزبائن

الكفاءة والفاعلية في إنتاجية الخدمة:

يجادل البعض من الباحثين بأن مقاييس الإنتاجية في سياق الخدمة يجب أن تتضمن كلاً من الفعالية والفعالية[31]، تصف الكفاءة الدرجة التي يولد بها النشاط كمية معينة من المخرجات مع الحد الأدنى من استهلاك المدخلات (أو أكبر المخرجات الممكنة من مستوى معين من المدخلات)، إنه يصل المخرجات بالموارد (المدخلات) المستخدمة وهو يتحدث عن فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة، إن الفاعلية وعلى النقيض من ذلك تهتم بقدرة الشركة على تحقيق هدف أو غرض، إن الآثار المترتبة بالنسبة لمديري الخدمات هي أنه يتوجب عليهم قياس خصائص مخرجات الخدمة مع الإشارة إلى الأهداف التي حددتها المنظمة وذلك لأن الفاعلية تدور حول القيام بالأشياء الصحيحة.

من هذا المنظور فإنه يمكننا القول أن إنتاجية الخدمة تقيس قدرة مؤسسة الخدمة على استخدام مدخلاتها لتوفير خدمات ذات نوعية تتوافق مع توقعات الزبائن ويمكن تقديمها على النحو الآتي:

.... كمية المخرجات ونوعيتها.

إنتاجية الخدمة ....

.... كمية المدخلات ونوعيتها .

يعد استخدام المقاييس الكمية لحجم المدخلات والمخرجات (من مثل ساعات العمل وعدد ساعات الخدمة المتاحة وعدد الزبائن أو المعاملات وما إلى ذلك) أمراً معقداً عندما يكون هناك الكثير من التباين في المدخلات والمخرجات، وأن البديل هو استخدام التدابير النقدية من مثل معدل دوران نسبة إجمالي القيمة النقدية للمدخلات، ومن أجل ربط الإنتاجية بالربحية فإنه يتوجب تحديد القيم النقدية لكل من المدخلات والمخرجات، ومن ثم التأكيد على القيمة المضافة لعملية الخدمة.

الإنتاجية ورضا الزبائن:

يوضح مصفف الشعر «المنتج» الموضح سابقاً مشكلة مهمة لمقدمي الخدمات، وعلى الرغم من أن العديد من الشركات ترغب في زيادة الإنتاجية (المحددة من

حيـــث الحجم) والنوعية (المحددة في شروط الرضا) فإن الشركتين لا تتوافقان دائمـــاً، قد يضطر المدراء إلى إجراء مقايضات بـــين الكمية والنوعية وبخاصة عندما يعتمـــد رضا الزبائن والرغبة في الدفـــع على الخدمة المخصصة المقدمة مباشرة من قبل الموظفين . تعد المستويات العالية من الإنتاجية ورضا الزبائن هي الأكـــثر ربحية - والأكثر إمكانية - لـــشركات من مثل شركات الطلب عبر البريد ومتاجر الملابس ومطاعم الوجبات السريعة التي توافر مزيجاً من السلع والخدمات للزبائن بطريقة موحدة إلى حد ما، وعلى ســـبيل المثال فإن سلسلة مطاعم تاكو بيل Taco Bell كانت قد نجحت في إجراء تحسينات في الإنتاجية زادت من رضا الزبائن وكان لها تأثير إيجابي للغاية في الربحية.

ومع ذلك فإنه بالنسبة للشركات التي تكون مخرجاتها غير ملموسة كثيراً من مثل شركات الطيران والبنوك ووكالات السفر المستأجرة فإن أكبر الأرباح ترتبط بارتفاع رضا الزبائن وانخفاض حجم الإنتاج نسبياً لكل موظف، أظهرت دراســـة أجريت على صناعة الفنادق أن القيمة المضافة (إيرادات الإنتاج أقل من تكاليف المدخلات) ارتفعت بشـــكل كبير مع زيادة عدد الموظفين . من الواضح بسهولة أن فنادق الأربع نجوم و الخمس نجوم تقدم نسبة أعلى بكثير من الموظفين إلى الزبائن مقارنة بالفنـــادق الأقل تصنيفاً، وتكون قادرة على الحصول على أســـعار أعلى بكثير لغرفهم، ومن ثـــم فإنه ولمزيد من الخدمات المخصصـــة ينبغي أن يكون التركيز الأســـاس على زيادة رضـــا الزبائن، وأنه يتوجب على الشركات إجراء تحسينات في الإنتاجية تعتمد على الكفاءة فحسب إذا كانت متأكدة من أن التغييرات لن تؤثر ســـلباً في تصورات الزبائن بشـــأن نوعية الخدمة، تميل محاولات عديدة لتحسين إنتاجية الخدمة إلى التركيز على الجهود المبذولـــة للتخلص من النفايات وتقليـــل تكاليف العمالة، يمكن أن تعـــني التخفيضات في ملاك الموظفين في المرحلـــة الأولى إما أن يعمل باقي الموظفين بجهـــد أكبر وأسرع أو أنه لا يوجد عـــدد كاف من الموظفين لخدمة الزبائن في الأوقات المزدحمة، على الرغم مـــن أن الموظفين قد يكونوا قادرين على العمل بشـــكل أسرع لفترة وجيزة من الوقت، إلا أن القليل منهم يمكنهم

الحفاظ على وتيرة سريعـــة لفترات طويلة، فيصبحـــون مرهقين ويرتكبون الأخطاء ويعاملون الزبائن بطريقة غير مهتمة، إن العمال الذين يحاولون القيام بأمرين أو ثلاثة في وقت واحد (على سبيل المثال ، خدمة الزبون وجهاً لوجه في أثنـــاء الرد على الهاتف وفرز الأوراق في وقت واحد) قد يقومون بعمل ضعيف في كل مهمة، إن الضغط المفرط لتحسين الإنتاجية يولد السخط والإحباط بين جميع الموظفين، ولكن الأمر صعب للغاية بالنســـبة لموظفي الاتصال بالزبائن الذيـــن وقعوا بين محاولة تلبيـــة احتياجات الزبائن ومحاولـــة تحقيق أهداف إنتاجية الإدارة.

حتى الشركات الناجحـــة من مثل شركة خدمة الطـــرود المتحدةUnited Parcel Service المعروفـــة اختصاراً بـ (UPS) شـــهدت انخفاضات في خدمة الزبائن بســـبب تطبيق تحســـينات الإنتاجية الداخلية التي لم تكن مرتبطة مباشرة بأولويات الزبائن، وعلى ســـبيل المثال افترضت شركة UPS أن التسليم في الوقت المحدد هـــو أهم ميزة في نوعية الخدمة لزبائنها، ولقد أجرت الشركة دراســـات في الوقت المحدد لمعرفة كيف يمكن جعل عمليات التسليم أكثر كفاءة ودفعت عمالها لتلبية جداول التسليم المطلوبة . لقد فوجئت UPS من خلال اســـتطلاعاتها الخاصة برضا الزبائن إلى حد كبـــير أن الزبائن يريدون بالفعل مزيداً من الوقت للتفاعل مع مشـــغليها. بعد إجراء تحليل العائد على النوعية ، صممت الشركة برنامجاً للسماح للسائقين بقضاء المزيد من الوقت مع الزبائن من خلال الاسترخاء في جداول التسليم وتوظيف المزيد من السائقين، تلقى السائقون مكافأة صغيرة عن أي خيوط مبيعات قاموا بإنشائها، وقد بلغت تقديرات التكاليف للســـنة الأولى 4.2 مليون دولار التي تم تعويضها بسرعة بأكثر من 10 ملايين دولار من العائدات الإضافية[34].

في بعض الأحيان ، يمكن للشركات استخدام التكنولوجيا لتبسيط عمليات الخدمة بطريقة تقلل من التكاليف وترضي الزبائن، وعلى سبيل المثال كان خفض التكاليف مسألة مهمة للغاية بالنسبة لـ Taco Bell لأن ستراتيجيتها تعتمد على تزويد الزبائن بالوجبات السريعة عالية النوعية وبأسعار منخفضة، يعني تسعير

«قائمة القيمة» للشركة انخفاض هوامش الربح، كانت تخفيضات التكلفة إلزامية لكن ما الذي يجب تخفيضه؟ ونظراً لأن تحسين خدمة الزبائن كان جزءاً مهماً من الستراتيجية الجديدة، لم تتمكن Taco Bell من تحسين الإنتاجية بسهولة عن طريق تقليل تكاليف العمالة، بدلاً من ذلك فقد شرعت في اتباع نهج يسمى "K-minus" (k تقف للمطبخ). من خلال استخدام التكنولوجيا لتقليل كثافة اليد العاملة في إعداد الطعام، والاستعانة بمصادر خارجية لبعض الأعمال المنزلية الأكثر كثافة، وتحويل مطابخ المطاعم إلى مناطق لتجميع الطعام بشكل صارم، تمكنت Taco Bell من تقليص متوسط حجم المطبخ بنسبة 40%، ولقد انتقلت مطاعمها من 70% من المطبخ و 30% من الطعام إلى 70% من الطعام و 30% من المطبخ، مما يوفر المساحة والموظفين لخدمة الزبائن، لقد أدت هذه التغييرات الدراماتيكية إلى انخفاض تكاليف التشغيل بشكل كبير، كما انخفض وقت انتظار الزبائن بأكثر من 70 %.

DELIVERY ISSUES



المناهج التي يحركها الزبائن لتحسين الإنتاجية:

في الحالات التي يشارك فيها الزبائن بعمق في عملية إنتاج الخدمة (الأكثر شيوعاً في خدمات معالجة الأشخاص)، ينبغي لمديري العمليات فحص كيفية جعل مدخلات الزبائن أكثر إنتاجية، أي يجب أن يفكر مدراء التسويق في ستراتيجيات التسويق التي يمكن استخدامها للتأثير في الزبائن للتصرف بطرائق أكثر إنتاجية، وبخاصة ستراتيجيتان قد تكون مفيدتين: تتمثل الأولى في تغيير توقيت طلب الزبائن والثانية في إشراك الزبائن بشكل أكثر نشاطاً في عملية الإنتاج.

تغيير توقيت طلب الزبائن:

تعد إدارة الطلب في شركات الخدمات ذات القدرة الاستيعابية موضوعاً متكرراً في هذا الكتاب، إذ غالباً ما يشتكي الزبائن من الازدحام والاكتظاظ، مما يعكس ارتفاعاً يومياً أو موسمياً أو الذروة الدورية الأخرى في الطلب. خلال الفترات التي تتجاوز أوقات الذروة في تلك الدورات نفسها، فإنه غالباً ما يشعر المدراء بالقلق من قلة عدد الزبائن وعدم كفاية مرافقهم وموظفيهم، ومن خلال تحويل الطلب بعيداً عن الذروة، فإنه يمكن لهؤلاء المدراء الاستفادة وبشكل أفضل من أصولهم الإنتاجية وتقديم خدمة أفضل.

ومع ذلك فإنه لا يمكن وبسهولة تحويل البعض من الطلب دون تعاون أطراف أخرى من مثل أرباب العمل والمدارس الذين يتحكمون في ساعات العمل وجداول العطلات، و لملء السعة المعطلة خلال ساعات الذروة فإنه قد يحتاج المسوقون إلى استهداف قطاعات جديدة في السوق باحتياجات وجداول زمنية مختلفة بدلاً من التركيز حصرياً على القطاعات الحالية. فإذا كان بالإمكان تمهيد قمة الطلب وقعره باستخدام الأدوات والستراتيجيات التي ناقشناها في الفصول السابقة، فإن الإنتاجية ستتحسن.

إشراك الزبائن أكثر في الإنتاج:

يمكن للزبائن الذين يضطلعوا بدور أكثر نشاطاً في إنتاج الخدمات وتقديمها تولي عدد من مهام العمل من منظمة الخدمة، إن الفوائد لكلا

الطرفين قد تُنتج عندما يقوم الزبائن بالخدمة الذاتية، ولقد تم تصميم البعض من الابتكارات التكنولوجية لتمكين الزبائن من أداء المهام التي قام بها موظفو الخدمة سابقاً، وعلى سبيل المثال تحاول العديد من الشركات تشجيع الزبائن على استخدام موقع ويب للشركة للحصول على المعلومات وتقديم الطلبات بدلاً من الاتصال بالهاتف مباشرة مع موظفي خدمة الزبائن . ولكي تنجح هذه التغييرات فإنه يتوجب أن تكون مواقع الويب سهلة الاستخدام «للتنقل»، كما يجب أن يكون الزبائن مقتنعين بأنها آمنة لتوفير معلومات بطاقة الائتمان عبر الإنترنت، عرض البعض من الشركات حوافز ترويجية (من مثل ائتمان الأميال الجوية لبرنامج المسافر الدائم أو خصم على البضائع) لتشجيع الزبائن على إجراء حجز مبدئي أو تقديم طلب على شبكة الإنترنت.

إن المطاعم التي تقليدياً كان لها مكون عالي العمالة وإنتاجية منخفضة نسبياً تمثل خدمة أخرى يطلب من الزبائن فيها القيام بالمزيد من العمل، ولقد اعتدنا على بارات السَلَطة ذاتية الخدمة والبوفيهات، وعلى الرغم من انخفاض الخدمة الشخصية فقد تم وضع هذا الابتكار كفائدة تتيح للزبائن اختيار الأطعمة التي يريدونها من دون تأخير وبالكميات التي يرغبون فيها.

غالباً ما تعتمد تحسينات النوعية والإنتاجية على رغبة الزبائن في تعلم الإجراءات الجديدة واتباع التعليمات والتفاعل بشكل تعاوني مع الموظفين والأشخاص الآخرين، وقد يواجه الزبائن الذين يصلون إلى الخدمة مع مجموعة من القواعد والقيم وتعريفات الأدوار المونوعية مسبقاً مقاومة التغيير، وفي الواقع فإن نتائج البحوث تشير إلى أن عدد من الزبائن قد يكونوا أكثر استعداداً من الآخرين لخدمة أنفسهم.

قدمت دراسة واسعة النطاق المُستَطلَعين مع اختيار خيار «افعلها بنفسك» مقابل أنظمة التوصيل التقليدية في محطات الوقود والبنوك والمطاعم والفنادق والمطارات وخدمات السفر، ولقد تم تحديد سيناريو معين لكل خدمة ، وذلك نظراً لأن المقابلات السابقة كانت قد حددت أن قرارات اختيار خيارات الخدمة الذاتية كانت خاصة بكل موقف، وهذا يتوقف على عوامل من مثل

الوقت من اليوم والظروف الجوية ووجود الآخرين في الحزب أو غيابهم وينظر الوقت المتصور والتكلفة المعنية . أظهرت النتائج أنه في كل حالة ستختار نسبة كبيرة من المُســتَطلَعين خيار الخدمة الذاتية - حتى في حال غياب الوقت أو المدخرات النقدية، عند إضافة هذه الإغراءات فقد زادت النسب التي تختار الخدمة الذاتية، ولقد أظهر مزيد من التحليل تداخلاً للبعض من المُستَطلَعين من حيث ســلوكيات الخدمة الذاتية الخاصة بهم عبر خدمات مختلفة، فإذا لم يضخ المُســتَطلَعين الوقود الخاص بهم على سبيل المثال فإنهم كانوا أقل عرضة لاستخدام أجهزة الصراف الآلي وأكثر عرضة لتفضيل أن يتم خدمتهم من قبل موظف البنك.

خــاتمــة :

لا يستطيع مقدمو الخدمات مراعاة الإنتاجية بشكل منفصل عن النوعية، فإذا كانت المسألتان منفصلتان تماماً فقد يشرع مديرو العمليات في بذل جهود إنتاجية تؤدي إلى تدهور الخدمة التي يتلقاها الزبائن، ويمكن لمديري التسويق تقديم برامج نوعية الخدمة التي تعقــد العمليات وتزيد من التكاليف وتؤذي الأرباح، وأن الشركات الناجحة تبني جهودها لتحسين النوعية على فهم توقعات الزبائن بالنســبة إلى أبعاد النوعية المختلفة وتحليل فجوات نوعية الخدمة التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا، وعندما تسوء الأمور فإنها تبحث عن الأسباب الكامنة وتحاول منــع تكرارها، وتتركز جهودهم للابتكار في كثير من الأحيان على أساليب جديدة من شأنها تعزيز الإنتاجية والنوعية في وقت واحد.

أن الشركات الــتي تنجح في تقديــم خدمة عالية النوعيــة هي جيدة في الاستماع إلى كل من عملائها وموظفيها، وبخاصة تلك التي تكون على اتصال مبــاشر مع الزبائن، فهي تبني أنظمة معلومات تســتخدم مجموعة متنوعة من تقنيــات البحث لقياس رضا الزبائن ونوعية الخدمــة المقدمة. ومع ذلك فإنه يمكن أن يكون قياس الإنتاجية صعباً بســبب الطبيعة غير الملموسة لأداء الخدمة، ولســوء الحظ فإن العديد من المقاييس التقليدية لمخرجات الخدمة تتجاهل الاختلافات في نوعية الخدمة المقدمة وقيمتها المتصورة للزبائن.

دراسة الأسئلة والتمارين :

1 - حدد توقعات الزبائن ووصف من أين أتوا.

2 - ناقش المستويات الثلاثة المختلفة للتوقعات، وكيف ترتبط بمنطقة التسامح مع الزبائن؟

3 - اشرح الفرق بين نوعية الخدمة ورضا الزبائن.

4 - حدد الفجوات السبع التي يمكن أن تحدث في نوعية الخدمة، وما رأيك في أن مسوقي الخدمات يمكنهم القيام به لمنع كل هذه الفجوات؟

5 - ما هي الأبعاد الخمسة التي يستخدمها الزبائن في تقييم نوعية الخدمة؟

6 - اشرح عناصر نظام معلومات نوعية الخدمة وأذكر أمثلة لكل عنصر.

7 - كيف يمكن للشركات التعلم من فشل الخدمة؟

8 - حدد مفهوم الإنتاجية، ولماذا يصعب قياس الخدمات؟

9 - لماذا تعتبر الإنتاجية مشكلة أكثر صعوبة بالنسبة للخدمات مقارنة بالكثير من البضائع المصنعة، اشرح العلاقة بين الإنتاجية والنوعية؟

Endnotes :

1. From Patricia B. Seybold, customers.com (New York, NY: Times Books/Random House, 1998); Philip Kotler, Marketing Management, Millenium Edition (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc., 2000); and the Cisco Systems Web site, www.cisco.com, January 2001.
2. Christopher H. Lovelock, "Federal Express: Quality Improvement Program," Lausanne: IMD case, 1990 (distributed by European Case Clearing House).
3. James Brian Quinn, Intelligent Enterprise (New York :The Free Press, 1992), 325.
4. See, for example, the classic article, Philip Kotler, "A Generic Concept of Marketing," Journal of Marketing, 36 (April 1972): 46-54.
5. Morris Holbrook, "The Nature of Customer Value: An Anthology of Services in the Consumption Experience," in R.T. Rust and R. L. Oliver, Service Quality: New Directions in Theory and Practice (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994): 21-71.
6. Bradley T. Gale, Managing Customer Value (New York: The Free Press, 1994).
7. Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, The PIMS Principles—Linking Strategy to Performance (New York: The Free Press, 1987).

8. Christian Homburg and Bernd Garbe, “Towards an Improved Understanding of Industrial Services: Quality Dimensions and Their Impact on Buyer-Seller Relationships/’Jowraa/ of Business-to-Business Marketing, 6, no. 2 (1999): 39—71.
9. See Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham, Service Marketing (New York: HarperCollins, 1996): 229; J. Joseph Cronin and Steven A.Taylor, “Measuring Service Quality: A Reexamination and ‘Extension” Journal of Marketing 56 (1992): 55—68; and Richard L. Oliver, “A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts,” in Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice ,Teresa A. Swartz, David E. Bowen, and Stephen W Brown, eds. (Greenwich, CT: JAI Press, 1993), vol. 2.
10. G. LeBlanc and N. Nguyen, “Customers’ Perceptions of Service Quality in Financial Institutions,” International Journal of Bank Marketing 6, no. 4 (1988): 7-18.
11. Necmi Kemal Avkiran, “Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Banking,” International Journal of Bank Marketing, 12, no. 6 (1996): 10—18.
12. Valarie A. Zeithaml, “Service Quality, Profitability and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn,” Journal of the Academy of Marketing Science, 28, no. 1 (2000): 67-85.
13. Eugene W. Anderson and Vikas Mittal, “Strengthening the Satisfaction-Profit Chain,” Journal of Service Research 3 (November 2000): 107—120.
14. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations (New York: The Free Press, 1990).
15. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, “SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality,” Journal of Retailing 64 (1988): 12-40.
16. Leonard L. Berry, On Great Service (New York :The Free Press, 1995): 84.
17. Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, and A. Parasuraman, “Communication and Control Processes in the Delivery of Service Processes,” Journal of Marketing 52 (1988): 36—58.
18. Adapted from Christopher Lovelock, Product Plus (New York: McGraw-Hill, 1994), 112-113; and K. Douglas Hoffman and John E. G. Bateson, Essentials of Services Marketing (Fort Worth,TX: Dryden Press, 1997), 300-301.
19. Steven W. Brown, Deborah L. Cowles, and Tracy L.Tuten, “Service Recovery: Its Value and Limitations as a Retail Strategy,” International Journal of Service Industry Management 7,no. 5 (1996): 32-47.
20. See, for example, Thomas O.Jones and W. Earl Sasser,”Why Satisfied Customers Defect,” Harvard Business Review (November-December 1995): 88—99.
21. Jones and Sasser, “Why Satisfied Customers Defect,” 96.
22. Philip Kotler, Marketing Management, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997).

23. Philip L. Dawes, Grahame R. Dowling, and Paul G. Patterson,"Criteria Used to Select Management Consultants," Industrial Marketing Management 21 (1992): 187—193.
24. Roland T Rust, Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham, "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable," Journal of Marketing 59 (1995): 58-70.
25. Roland T. Rust, Peter J. Danaher, and SajeevVarki, "Using Service Quality Data for Competitive Marketing Decisions," International Journal of Service Industry Management 11,no. 5 (2000): 438-469.
26. Berry, On Great Service, 33.
27. Emil Becker, "Service Quality Requires Strategy and Tactics," Marketing News, 29 January1996,4.
28. Parasuraman, Zeithaml, and Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." 12—40.
29. Tibbett Speer,"Nickelodeon Puts Kids Online," American Demographics (January 1994): 16-17.
30. James L. Heskett, Managing in the Service Economy (New York :The Free Press, 1986).
31. Ismo Vuorinen, Raija Jarvinen, and Uolevi Lehtinen, "Content and Measurement of Productivity in the Service Sector: A Conceptual Analysis with an Illustrative Case from the Insurance Business," International Journal of Service Industry Management 9, no. 4 (1998):377-396.
32. This section is based on material from Eugene W Anderson, Claes Fornell, and Roland T Rust, "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services," Marketing Science 16 (1997): 131; Eugene W Anderson, Claes Fornell, and Donald R. Lehmann, "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability,"Journal of Marketing 56 (1994): 53-66; and Lenard Huff, Claes Fornell, and Eugene W Anderson, "Quality and Productivity: Contradictory and Complimentary," Quality Management Journal 4 (1996): 22-39.
33. James R. Brown and Chekitan S. Day,"Improving Productivity in a Service Business: Evidence from the Hotel Industry," Journal of Service Research 2, no. 4 (May 2000): 339—354.
34. David L. Kurtz and Kenneth E. Clow, Services Marketing (New York: Wiley), 122.
35. This discussion is based, in part, on Christopher H. Lovelock and Robert F. Young: "Look to Consumers to Increase Productivity," Harvard Business Review (May-June 1979): 168—178.
36. Eric Langeard, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock, and Pierre Eiglier, Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1981), especially Chapter 2. A good summary of this research is provided in J. E. G. Bateson, "Self-Service Consumer: An Exploratory Study," Journal of Retailing 51 (Fall 1985): 49-76.

الفَصْلُ الثَّالِثَ عَشَر

موازنـــة الطلـــب والقـــدرة

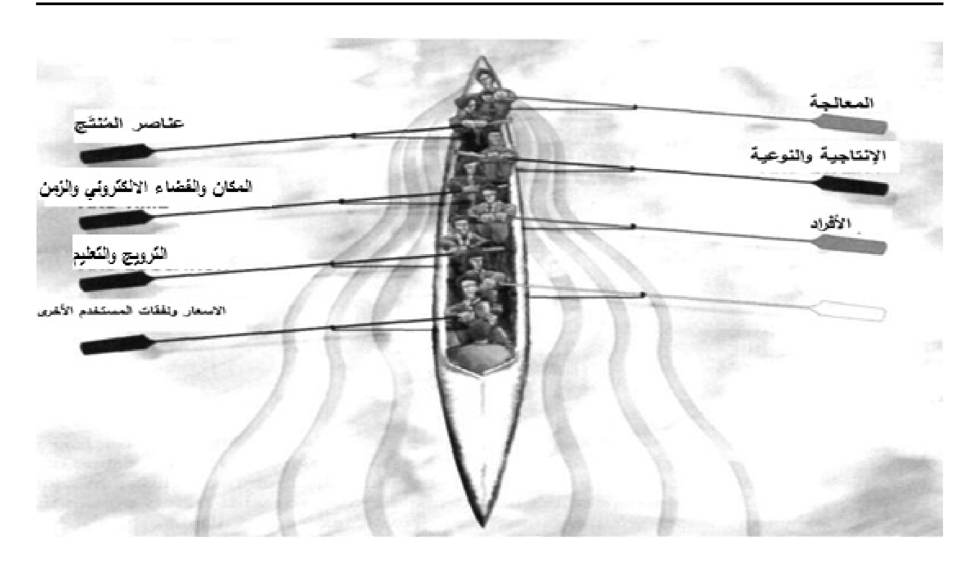
كيب كود- وجهة سياحية موسمية:

إن كيب كود Cape Cod هي شـــبه جزيرة رائعـــة من الأراضي الضيقة، متجهة إلى المحيط الأطلسي قبالة ســـاحل ماساتشوســـتس Massachusetts من مثل ذراع طويلة منحنية في الكـــوع، لقد عاش الأمريكيون الأصليون هناك منذ آلاف الســـنين، كما هبط الآباء المؤسسون هناك في عام 1619 لكنهم تابعوا طريقهم عبر خليج كيب كود لتأســـيس بليموث Plymouth. لم يمض وقت طويل بعد ذلك حتى اســـتقر عدد أكبر مـــن المهاجرين من إنجلترا على الرأس(Cape) نفســـه. كان صيد الأســـماك وصيد الحيتـــان والزراعة والملح من بين الصناعات الرئيســـة في القرن التاســـع عشر، وبحلول منتصف القرن العشرين كان قـــد اختفى كل شيء فيما عدا الصيد، وبدأت الســـياحة تحمل بعض الأهمية . إن الأحداث في أوائل ســـتينات القرن الماضي وضعت الرأس بحزم في أعين الجمهور، إذ أصبح جون ف. كينيدي John F. Kennedy رئيساً للولا يـــات المتحدة وكان يتم تصويره بانتظام في منزل عائلته في هيانيســـبورت Hyannisport، وفي أثناء وجوده في منصبه، وقع الرئيس تشريعاً أنشـــأ بموجبه شاطئ كيب كود الوطني مع الحفاظ على مساحات واسعة من الكيب الخارجي كمتنزه وطـــني. وأن أغنية «Old Cape Cod» وبتكليف من مروجي الســـياحة غنتها المطربة الشـــعبية باتي بيج Patti Page، صعدت بشـــكل غير متوقع إلى أعلى المخططات وسُمعت في جميع أنحاء العالم، وبفضل شواطئها والمستنقعات المالحـــة والكثبان الرملية ومرافئ صيد الأســـماك والبلدات الخلابة ووجبات عشاء جراد البحر فقد أصبح Cape سريعاً منتجعاً جذاباً يجذب ملايين الزوار

كل عام من نيو إنغلاند New England ودول وســط المحيط الأطلسي وشرق كندا وما وراءها.

وفي فصــل الصيف فإن الكيب هو مكان مزدحم، فالمظلات الملونة تنبت من مثــل الزهور العملاقة على طــول أميال من الشــواطئ الرملية ومواقف الســيارات ممتلئة، وهناك خطوط خارج معظم المطاعم والمدراء يشكون من صعوبة توظيف الموظفين العاملين والاحتفاظ بما يكفي منهم، والآلاف من الطلاب يشغلون وظائف صيفية في الكيب (كثير منهم من أوروبا) وعدد من أصحاب العمل يقومون بتوظيف عمال موســميين من دول الكاريبي من مثل جامايكا، المتاجر ودور السينما مشغولة (خاصة عندما تمطر)، طريق الكيب الأوسط السريع مسدود. علامات الفنادق والموتيلات الرياضية تشير إلى عبارة «لا شــاغر». يجب حجز رحلات الصيد في وقت مبكر، ويتم استئجار المنازل الريفية للعطلات ومن الصعب الحصول على حجز سيارة على متن عبّارات إلى جزر Nantucket أو Martha's Vineyard ، ويزدحم الســياح بمراكز الزوار في National Seashore.

من النادر في فصل الشــتاء عدم القدرة على مشاهدة الفيلم الذي تختاره في الوقت الذي تفضله، إن المشــكلة الرئيسة على الطريق السريع Mid-Cape يتم إيقافهــا للسرعة، فإذا عرض موتيل ما علامة «لا شــاغر» فهذا يعني أنه مغلق للموسم، تلك المفتوحة تقدم عادة أسعار الصفقة. الصيد الترفيهي؟ يجب أن تكــون مجنوناً، بل قد يكون هناك ثلج على خليج كيب كود! اســتنزف أصحاب أكواخ العطلات شبكات المياه الخاصة بهم وصعدوا من النوافذ، ربما يمكنك قيادة ســيارتك مباشرة على إحدى عبارات الســيارة إلى الجزر (على الرغم من أن جداول الإبحار محدودة أكثر)، ويســعد الحراس في مراكز الزوار بالتحدث مع الزائرين القلائل الذين ينزلون خلال ساعات العمل المختصرة.



في مواجهة هذا الموســم الذي بلغ ذروته بشكل حاد، تعمل وكالات التنمية الاقتصادية على تمديد موســم السياحة في الـ Cape إلى ما بعد أشهر الذروة في شهري يوليو وأغسطس، وسعياً إلى زيادة الطلب خلال أشهر الربيع والخريف. من بين أهدافهم السـياح من أوروبا الذين يقدرون ســحر العالم القديم من كيب ويميلون إلى إنفاق المزيد من المال أكثر من الزوار من بوسطن Boston أو نيويورك New York .

أهداف التعلم

بعد قراءة هذا الفصل، يجب أن تكون قادراً على:

1 - وصــف النماذج التي يمكــن أن تتخذها القدرة الإنتاجية في مؤسســة الخدمة.

2 - اشرح كيفية اســتخدام تقنيات إدارة القــدرات لمعالجة الاختلافات في الطلب.

3 - فهم مفهوم دورات الطلب.

4 - التعرف على أنماط الطلب المختلفة وأسبابها الكامنة.

5 - صياغة ستراتيجيات إدارة الطلب المناسبة لحالات محددة.

خدمة الطرود المتحدة والهبوط في الطلب:

إن الطلــب المتقلب على الخدمة من مثل ذلك الذي يواجهه تجار التجزئة ودور الســينما والموتيلات والمطاعم والعبارات وغيرها من المنشآت في Cape Cod ، لا يوجد في منتجعات العطلات فحســب، إذ أنه يمثل مشكلة بالنسبة لشريحة كبيرة من الشركات التي تخدم الزبائن الأفراد والشركات على حد سواء، إن هذه التقلبات في الطلب التي قد تكون بطول مدة موســم السنة أو قصيرة مثل دورة كل ساعة تؤدي إلى الفوضى مع الاستخدام الفعال للأصول الإنتاجية.

بخــلاف التصنيع فإن عمليــات الخدمة تخلق مخزونــاً (*) قابلًا للتلف لا يمكن تخزينه للبيع في تاريخ لاحق، إن من مثل هذه مشــكلة لأي خدمة مقيدة الســعة تواجه تقلبات واسعة في الطلب، وأن المشــكلة الأكثر شيوعاً توجد بين الخدمات التي تتعامل الأشــخاص أو الممتلكات المادية من مثل النقل والسكن وخدمة الطعام والإصلاح والصيانــة والترفيه والرعاية الصحية. كما أنها تؤثر في خدمات معالجة المعلومات التي تتطلب عمالة كثيفة التي تواجه تحولات دورية في الطلب، ومن الأمثلة على ذلك هي التعليم الجامعي والمحاسبة وإعداد الضرائب.

يتناول هذا الفصل - والفصل التالي - السؤال ، كيف ينبغي لنا أن نطابق الطلب والقدرة الإنتاجية؟ تبدأ المهمة بتحديد طبيعة القدرة الإنتاجية للشركة التي قد تختلف بشكل كبير من صناعة إلى أخرى. يحتاج المدراء أيضاً إلى توثيق مدى تباين مســتويات الطلب، والعوامل التي تفسر هذه الاختلافات، وتحت أي ظروف يتجاوز الطلب السعة المتاحة، ومسلحين بهذا الفهم فإنه يجب أن يكونوا في وضع يمكنهم من وضع ستراتيجيات لمطابقة الطلب والقدرة.

من الطلب الزائد إلى الطاقة الزائدة:

قد تواجه الخدمة ذات القــدرة الثابتة في أي لحظة أحد الشروط الأربعة (انظر الشكل 13.1):

(*) المخزون: للتصنيع والإنتاج المادي المخزن بعد الإنتاج للبيع في وقت لاحق وللخدمات والناتج المستقبلي الذي لم يتم حجزه مسبقاً، من مثل عدد غرف الفنادق التي لا تزال متاحة للبيع في يوم معين.

1 - الطلب الفائض (*)- يتجاوز مســتوى الطلب الحد الأقصى للقدرة المتاحة، مما يؤدي إلى حرمان عدد من الزبائن من الخدمة وفقدان العمل.

2 - يتجــاوز الطلب الحد الأقصى للســعة(**) – فعلياً لا يتم إيقاف أي زبون، ولكن الظروف مزدحمة ومن المحتمل أن يشهد جميع الزبائن انخفاضاً في جودة الخدمة.

3 - تتم موازنة الطلب والعرض بشــكل جيد عند المستوى الأمثل من القدرة - الموظفين والمرافق مشــغولون دون تجاوز الحد الأقصى ، ويتلقى الزبائن خدمة جيدة دون تأخير.

4 - القــدرة الفائضــة - الطلب أقل من القدرة المثلى والموارد غير مســتغلة بالكامــل، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وفي عدد من الحالات يشــكل ذلك مخاطرة وهي أن يجد الزبائن التجربة مخيبة للآمال أو لديهم شــكوك حول جدوى الخدمة.

ســتلاحظ أننا قمنا بالتمييز بين السعة القصوى(***) والسعة المثلى، وعندما يتجاوز الطلــب الحد الأقصى للقدرة المتاحة فإنه قــد يتم رفض البعض من الزبائن المحتملــين الذين قد يتم فقدان أعمالهــم إلى الأبد، وعندما يكون مســتوى الطلب بين القدرة القصوى والمثلى فإنه يمكن خدمة جميع الزبائن ولكن هناك خطر من أنهم قد يتلقــون خدمة رديئة ومن ثم يصبحون غير راضين عنها.

في بعض الأحيان تكون الســعات القصوى والمثلى(****) هي نفســها، وفي المسرح الحي أو الأداء الرياضي فإن المنزل الكامل يُعد مرغوباً للغاية لأنه يحفز

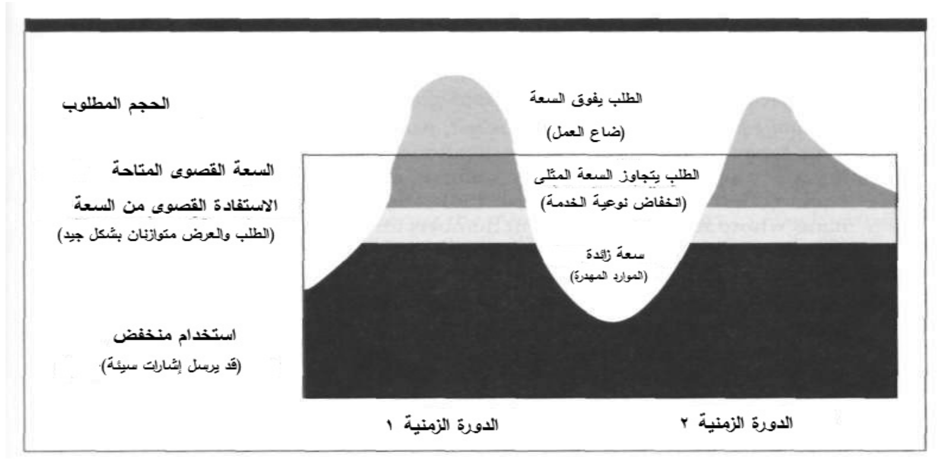
(*) الطلب الفائض: يتجاوز الطلب على الخدمة في وقت معين قدرة الشركة على تلبية احتياجات الزبائن.

(**) السعة الزائدة: هي قدرة الشركة على إنشاء مخرجات الخدمة غير مستخدمة بالكامل.

(***) السعة القصوى: هي الحد الأعلى لقدرة الشركة على تلبية طلب الزبائن في وقت معين.

(****) السعة المثلى: هي النقطة التي وراءها ستؤدي جهود الشركة لخدمة زبائن إضافيين إلى انخفاض ملحوظ في جودة الخدمة.

اللاعبين ويخلق شعوراً بالإثارة ومشـــاركة الجمهور، إن النتيجة الصافية هي تجربة أكثر إرضاءً للجميع، ولكن مع معظم الخدمات الأخرى فإنه ربما تشعر أنك تحصل على خدمة أفضل إذا كان المرفق لا يعمل بكامل طاقته . إن جودة خدمة المطعم على سبيل المثال تتدهور في كثير من الأحيان عندما يتم شغل كل طاولة وهناك احتمال أكبر للأخطاء أو التأخير، فإذا كنت مســـافراً جواً فإنك ستميل إلى الشعور براحة أكبر إذا كان المقعد المجاور لك فارغاً.



الشكل 13-1: آثار الاختلافات في الطلب على السعة

هناك حلان أساســيان لمشــكلة تقلب الطلب يتمثل الأسلوب الأول في ضبط مســـتوى القدرة على تلبية الاختلافات في الطلب، إن هذا النهج الذي ينطوي على التعاون بين العمليات وإدارة الموارد البشرية يتطلب فهم ما يشكل القدرة الإنتاجية وكيف يمكن زيادتها أو إنقاصها على أســـاس تدريجي . أما الأسلوب الثاني فإنه يتمثل في إدارة مســـتوى الطلب باستخدام ستراتيجيات التسويق لتهدئة القمم وملئ الوديان لتوليد تدفق أكثر اتساقاً لطلبات الخدمة، إن مجموعة شركات Astute تســـتخدم مزيجاً من الســـتراتيجيتين، الأمر الذي يتطلب تعاوناً وثيقاً بين العمليات والتسويق.

قياس القدرات وإدارتها:

إن العديـــد من المنظمات الخدمية مقيـــدة وأن هناك حداً أعلى لقدرتها على خدمـــة زبائن إضافيين في وقت معين. قـــد تكون مقيدة أيضًا من حيث

عدم قدرتها على تقليل قدرتها الإنتاجية خلال الفترات من انخفاض الطلب، وبعامة فإنه من المرجح أن تواجه المؤسسات التي تشارك في العمليات المادية من مثل معالجة الأشخاص ومعالجة الحيازة قيوداً على القدرة أكثر من تلك التي تشارك في العمليات المستندة إلى المعلومات، وعلى سبيل المثال قد تكون المحطة الراديوية مقيدة في متناولها الجغرافي بسبب قوة الإشارة، ولكن داخل دائرة نصف قطرها فإنه يمكن لأي عدد من المستمعين الاستماع إلى البث.

تحديد القدرة الإنتاجية:

ماذا نعني بالقدرة الإنتاجية(*)؟ يشير المصطلح إلى الموارد أو الأصول التي يمكن أن تستخدمها الشركة لإنشاء سلع وخدمات، وفي سياق الخدمة فإنه يمكن للقدرة الإنتاجية أن تأخذ أشكال خمسة محتملة على الأقل:

1 - المنشآت المادية المصممة لاحتواء الزبائن الذين يُستخدمون لتقديم خدمات معالجة الأشخاص أو معالجة التحفيز العقلي، ومن الأمثلة على ذلك هي العيادات الطبية والفنادق وطائرات الركاب والحافلات والمطاعم وحمامات السباحة ودور السينما وقاعات الحفلات الموسيقية ومرافق التعليم التنفيذي وفصول الكلية. في هذه الحالات فإنه من المرجح أن يتم تحديد قيود السعة الأساسية في الشروط التي يتم إزالتها من مثل الأسرة أو الغرف أو المقاعد أو الطاولات أو المكاتب، وفي بعض الحالات فإن اللوائح المحلية قد تضع حداً أعلى لمصلحة الصحة أو السلامة من الحرائق.

2 - المنشآت المادية المصممة لتخزين البضائع أو معالجتها التي تخص الزبائن أو التي يتم تقديمها لهم للبيع، ومن الأمثلة على ذلك رفوف السوبر ماركت أو خطوط الأنابيب أو المستودعات أو مواقف السيارات أو حاويات الشحن أو عربات الشحن بالسكك الحديد.

3 - قد تتضمن المعدات المادية المستخدمة لمعالجة الأشخاص أو الممتلكات أو المعلومات مجموعة كبيرة من العناصر وتكون خاصة بكل موقف

(*) القدرة الإنتاجية: هي مدى المرافق والمعدات والعمالة والبنية التحتية والأصول الأخرى المتاحة للشركة لإنشاء ناتج لزبائنها.

- الآلات أو الهواتف أو مجففات الشعر أو أجهزة الكمبيوتر أو معدات التشخيص أو أجهزة الكشف عن أمن المطارات أو البوابات أو أفران الطهي أو أجهزة الصراف الآلي البنكية أو الإصلاح الأدوات، وسجلات النقد هي جميعاً من بين العديد من العناصر التي يمكن أن يؤدي غيابها بأعداد كافية لمستوى معين من الطلب أن تجلب الخدمة إلى الزحف البطيء (أو التوقف التام).

4 - يمثل العمل عنصراً أساسياً في القدرة الإنتاجية في جميع خدمات الاتصال العالية والعديد من الخدمات ذات الاتصال المنخفض، كما يمكن استخدامه لكل من العمل البدني والعقلي، وأنه يتوجب أن تكون مستويات التوظيف لموظفي الاتصال بالزبائن من خوادم المطاعم إلى موظفي خدمة الزبائن عبر الهاتف كافية لتلبية الطلب المتوقع، وإلا فسيظل الزبائن في انتظارهم أو أن يتم التعجيل بالخدمة . يميل البشر إلى أن يكونوا أكثر تقلباً من المعدات في قدرتهم على الحفاظ على مستويات متسقة من الإنتاج مع مرور الوقت، وأنه يمكن لموظف واحد متعب أو مدرب تدريباً سيئاً يعمل في محطة واحدة في خدمة خط التجميع من مثل مطعم كافيتريا أو مكتب ترخيص المركبات أن يبطئ الخدمة بأكملها إلى الزحف، إن الخدمات الاحترافية تعتمد بخاصة على الموظفين من ذوي المهارات العالية لإنشاء مخرجات عالية القيمة تعتمد على المعلومات، ولقد عبر عن ذلك الرئيس الأمريكي إبراهام لنكولن بشكل جيد عندما أشار إلى أن «وقت المحامي وخبرته هما مخزونه في التجارة».

5 - يعد الوصول إلى قدرة كافية في البنية التحتية العامة أو الخاصة أمراً حاسماً حتى تتمكن العديد من المؤسسات من تقديم خدمة جيدة لعملائها، وقد تتضمن مشكلات القدرة المتعلقة بالبنية التحتية دورات هاتفية مزدحمة، أو انقطاع في التيار الكهربائي (أو بطء الأداء بسبب انخفاض الجهد)، والممرات الهوائية المزدحمة التي تؤدي إلى قيود في الحركة الجوية على الرحلات الجوية، والاختناقات المرورية على الطرق السريعة الرئيسة.

حتى عندما تكون القدرة ثابتة كما هو عليه الحال عند عدد المقاعد، فقد تظل هناك فرص لقبول المزيد من الأعمال في الأوقات المزدحمة، على سبيل المثال فإن البعض من شركات الطيران تزيد من سعة طائراتها عن طريق تقليل مساحة الأرجل قليلاً في المقصورة والتكدس في صفين آخرين، وقد يضيف المطعم طاولات وكراسي إضافية وغالباً ما يتم تعيين الحدود العليا لمن مثل هذه الممارسات وفقاً لمعايير السلامة أو من خلال قدرة خدمات الدعم من مثل المطبخ.

هناك ستراتيجية أخرى لتمديد السعة خلال فترة زمنية محددة وهي استخدام المنشآت لفترات أطول، ومن الأمثلة على ذلك هي المطاعم المفتوحة للعشاء المبكر والوجبات المتأخرة، والجامعات التي تقدم دروساً مسائية وبرامج الفصل الصيفي وشركات الطيران التي تمدد مواعيدها من 14 إلى 20 ساعة يومياً . بدلاً من ذلك فإنه قد يتم تقليل متوسط الوقت الذي يقضيه الزبائن (أو ممتلكاتهم) في هذه العملية، إذ يتم تحقيق ذلك في بعض الأحيان من خلال تقليل وقت الركود، كما هو عليه الحال عندما يتم تقديم الفاتورة على الفور إلى مجموعة من الأشخاص الذين يستريحون على الطاولة بعد تناولهم الوجبة، وفي حالات أخرى فإنه يمكن تحقيق ذلك عن طريق خفض مستوى الخدمة من مثل تقديم قائمة أبسط في أوقات اليوم المزدحمة.

مطاردة الطلب:

هناك مجموعة أخرى من الخيارات تتضمن تكييف المستوى العام للقدرة لمطابقة التغيرات في الطلب، وتعرف هذه الستراتيجية بإسم مطاردة الطلب(*)، وهناك العديد من الإجراءات التي يمكن للمدراء اتخاذها لضبط السعة بحسب الحاجة:

1 - **جدولة أوقات التوقف خلال فترات انخفاض الطلب،** ولضمان توافر 100 في المائة من السعة خلال فترات الذروة، فإنه يتوجب إجراء عمليات الإصلاح

(*) ستراتيجية مطاردة الطلب: هي ضبط مستوى القدرة على تلبية مستوى الطلب في أي وقت معين.

والتجديد عندما يكون الطلب منخفضاً، كما ينبغي أيضاً أخذ إجازات الموظفين خلال هذه الفترات (على سبيل المثال عطلة أصحاب مطاعم Cape Cod في فلوريدا خلال أشهر الشتاء الهادئة).

2 - **استخدام الموظفين بدوام جزئي**: إذ تقوم العديد من المنظمات بتوظيف عمال إضافيين خلال فترات ازدحامها، ومن الأمثلة على ذلك عمال البريد وموظفو متاجر البيع بالتجزئة خلال موسم ما قبل عيد الميلاد، والموظفين الإضافيين في شركات إعداد الضرائب في نهاية السنة المالية، وموظفي الفنادق الإضافيين خلال فترات العطلات والمؤتمرات الرئيسة.

3 - **استئجار المرافق والمعدات الإضافية أو مشاركتها** : للحد من الاستثمار في الأصول الثابتة فإنه قد تتمكن شركة الخدمات من استئجار مساحة أو آلات إضافية في أوقات الذروة، وقد تدخل الشركات التي لديها أنماط طلب تكميلي في اتفاقيات المشاركة الرسمية.

4 - **الموظفين عبر القطار**: حتى عندما يبدو أن نظام تقديم الخدمة يعمل بكامل طاقته، فإن البعض من العناصر المادية والموظفين التابعين له - قد لا يتم استخدامهم بشكل كافٍ، فإذا كان بالإمكان تدريب الموظفين على أداء مجموعة متنوعة من المهام ، فأنه يمكن نقلهم إلى نقاط الاختناق بحسب الحاجة للمساعدة في زيادة إجمالي قدرة النظام. ففي محلات السوبر ماركت على سبيل المثال قد يطلب المدير من المخزنين تشغيل سجلات النقد عندما تبدأ قوائم الانتظار في الخروج لفترة جُد طويلة، وخلال فترات بطء الأعمال فإنه قد يُطلب من أمين الصندوق مساعدة رفوف الأوراق المالية.

خلق قدرة مرنة:

في بعض الأحيان لا تكمن المشكلة في القدرة الإجمالية ولكن في المزيج المتاح لتلبية احتياجات قطاعات السوق المختلفة، فعلى سبيل المثال فإنه في رحلة طيران معينة قد يكون لدى شركة الطيران عدد جُد قليل من المقاعد الاقتصادية على الرغم من وجود أماكن خالية في مقصورة رجال الأعمال. وقد

يجد الفندق نفسه أقل من الأجنحة عندما لا تزال هناك غرف عادية متاحة، حل واحد لهذه المشكلة هو تصميم المرافق المادية لتكون مرنة، إن عدد من الفنادق تبني غرف بأبواب متصلة ومع قفل الباب بين غرفتين فإنه يمكن للفندق بيع غرفتي نوم، ومع فتح الباب وتحويل إحدى غرف النوم إلى غرفة جلوس فإنه يمكن للفندق الآن تقديم جناح.

تلقت شركة بوينج Boeing ما تم وصفه ، «اللسان في الخد» ، على أنه «طلبات شاذة» من الزبائن المحتملين من حيث القدرة المرنة عندما كانت تقوم بتصميم طائرة بوينج 777 الجديدة. أرادت شركات الطيران طائرة يتم فيها نقل ألواح المطبخ والمراحيض والسباكة وجميعها في أي مكان تقريباً في المقصورة في غضون ساعات . لقد اكتسبت الشركة هذه المشكلة الصعبة لكنها حلتها (لأنها كانت تواجه منافسة شديدة من شركة أيرباص Airbus Industry في ذلك الوقت). يمكن للخطوط الجوية إعادة ترتيب مقصورة الركاب في الثلاثي سبعة «Triple Seven» في غضون ساعات، وإعادة تشكيلها بأعداد مختلفة من المقاعد المخصصة لفئة أو فئتين أو ثلاثة فئات.

مثال آخر جيد على القدرة المرنة للغاية تأتي من أحد مشغلي السياحة البيئية في جزيرة نيوزيلندا الجنوبية، فخلال فصل الربيع والعطلات الصيفية ودروس التزلج الريفي على الثلج والرحلات فإنه تتم معالجة الحجوزات الشاملة من خلال خدمة الرد على الهاتف، وكذلك يتم استخدام المرشدين والمدربين على أساس عدم التفرغ (بدوام جزئي) على النحو المطلوب. تفاوضت الشركة على اتفاقيات مع المتنزهات الوطنية والأكواخ والحجرات ولديها ترتيب حصري مع متجر سلع رياضية محلي يسمح للزبائن بالشراء بأسعار مخفضة. وبحسب الحاجة فإنه يمكن للشركة ترتيب خدمة الحافلات المستأجرة للمجموعات، كما أن الشركة تتمتع بالقدرة على تقديم مجموعة واسعة من الخدمات، إلا أن استثمار رأس مال المالك في العمل منخفض بشكل ملحوظ.

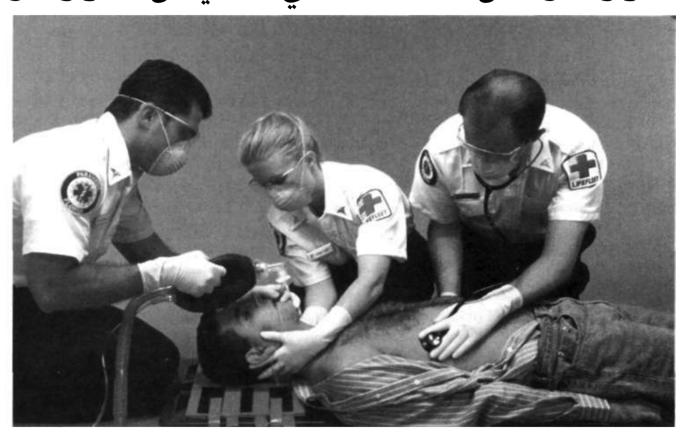
ليس كل الطاقة الإنتاجية غير المباعة هي ضائعة، إذ تتبع العديد من الشركات نهجاً ستراتيجياً للتخلص من الفائض من الطاقة ، وتخصيصه مسبقاً

لبناء علاقات مع الزبائن والموردين والموظفين والوسطاء[3]. تشمل التطبيقات الممكنة تجارب مجانية للزبائن المحتملين وللوسطاء الذين يبيعون للمستخدمين النهائيين، ومكافآت الزبائن أو الموظفين والمقايضة مع موردي الشركة، وأنه من بين الخدمات الأكثر تداولاً هي مساحة الإعلان أو البث، ومقاعد شركات الطيران ، وغرف الفنادق.

فهم الأنواع ومحددات الطلب:

الآن وبعد أن قمنا بتغطية المشكلات المتعلقة بالقدرة ، دعنا ننظر إلى الجانب الآخر من المعادلة، للتحكم في الاختلافات في الطلب على خدمة معينة فإن المدراء يحتاجون إلى تحديد الإجابات على سلسلة من الأسئلة المهمة حول أنماط الطلب والأسباب الكامنة وراءه[4].

عندما تفكر في عدد من الأسباب «العشوائية» التي يبدو أنها تقلبات في الطلب، فعليك أن تفكر في تأثير المطر والبرد في استخدام الخدمات الترفيهية أو الترفيهية الداخلية والخارجية، ثم فكر في كيفية تأثير النوبات القلبية والولادات في الطلب على خدمات المستشفى. تخيل ما يشبه أن تكون ضابط شرطة أو رجل إطفاء أو سائق سيارة إسعاف لا تعرف أبداً من أين ستأتي مكالمتك التالية أو ما هي طبيعة حالة الطوارئ، أخيراً فكر في تأثير الكوارث الطبيعية من مثل الزلازل والتورنيدو والأعاصير ليس فقط في خدمات الطوارئ، ولكن أيضاً لمتخصصي التعافي من الكوارث وشركات التأمين.



لا يعرف الفنيون الطبيون في حالات الطوارئ أبداً متى ستكون هناك حاجة إلى خدماتهم بعد ذلك

إن التقلبات العشوائية عادة ما تنتج عن عوامل خارجة عن سيطرة الإدارة، عند الاقتضاء فإنه من المفيد تسجيل الأحوال الجوية والعوامل الخاصة الأخرى (من مثل الإضراب أو الحوادث أو المؤتمرات الكبيرة في المدينة أو تغيير السعر أو إطلاق خدمة منافسة ، إلخ) التي قد يكون لها تأثير في الطلب، قد يكشف تحليل السوق المفصل في بعض الأحيان أن دورة الطلب (*) المتوقعة يمكن إخفاؤها ضمن نمط أوسع وعشوائي على ما يبدو. فعلى سبيل المثال فإنه على الرغم من أن متجر صغير قد يواجه تقلبات واسعة في رعاية يومية، فإن الأبحاث قد تشير إلى أن مجموعة أساسية من الزبائن تزور كل يوم من أيام الأسبوع لشراء سلع أساسية من مثل الصحف والحلوى والكثير من أوراق اليانصيب.

إن متجراً للإصلاح والصيانة الذي يخدم المعدات الكهربائية الصناعية قد يعلم بالفعل أن نسبة معينة من أعماله تتألف من عقود مجدولة بانتظام لأداء أعمال الصيانة الوقائية، وقد يأتي الرصيد من أعمال «الطوارئ» وإصلاحات الطوارئ، وعلى الرغم من أنه قد يبدو من الصعب التنبؤ أو التحكم في توقيت هذا العمل وحجمه، إلا أن المزيد من التحليل يمكن أن يُظهر أن نشاط الأعمال كان أكثر شيوعاً في بعض أيام الأسبوع من غيره ، وأن إصلاحات الطوارئ كانت مطلوبة بشكل متكرر في أعقاب الأضرار التي لحقت في أثناء العواصف الرعدية (التي تميل إلى أن تكون موسمية بطبيعتها ويمكن التنبؤ بها غالباً بيوم أو يومين مقدماً).

أسئلة حول أنماط الطلب وأسبابها الكامنة:

1- هل تتبع مستويات الطلب دورة يمكن التنبؤ بها؟ إذا كان الأمر كذلك ، فهي مدة دورة الطلب:

أ- يوم واحد (يختلف بالساعة)، ب- أسبوع واحد (يختلف حسب اليوم)، ت- شهر واحد (يختلف حسب اليوم أو الأسبوع)، ث- سنة واحدة (تختلف حسب الشهر أو حسب الموسم أو تعكس أيام العطل الرسمية السنوية)، ج- البعض من الفترات الأخرى.

(*) دورات الطلب: هي فترة من الزمن يزيد خلالها مستوى الطلب على الخدمة وينقص بطريقة يمكن التنبؤ بها إلى حد ما قبل تكرار نفسها.

2 - ما هي الأسباب الكامنة وراء هذه الاختلافات الدورية؟

أ - جداول العمل، ب - الفواتير ودفع الضرائب / دورات استرداد، ت - مواعيد دفع الأجور والراتب، ث - ساعات الدراسة والإجازات، ج - التغيرات الموسمية في المناخ، خ- حدوث الأعياد العامة أو الدينية، د- الدورات الطبيعية من مثل المد والجزر الساحلي.

3 - هل يبدو أن مستويات الطلب تتغير بشكل عشوائي؟ إذا كان الأمر كذلك، هل يمكن أن تكون الأسباب الأساسية هي:

أ - التغيرات اليومية في الطقس، ب - الأحداث الصحية التي لا يمكن تحديد حدوثها بالضبط، ت- الحوادث والحرائق وبعض الأنشطة الإجرامية، ث- الكوارث الطبيعية من مثل الزلازل إلى العواصف إلى الانهيارات الطينية والانفجارات البركانية.

4 - هل يمكن تفصيل الطلب على خدمة معينة مع مرور الوقت؟ حسب شريحة السوق؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل تعكس أنماط الطلب:

أ- استخدام الأنماط حسب نوع معين من الزبائن أو لغرض معين؟، ب - اختلافات في صافي ربحية كل معاملة مكتملة؟

تحليل الطلب حسب شريحة السوق:

من غير المرجح أن تنجح أي ستراتيجية لتخفيف الطلب ما لم تكن مبنية على فهم لماذا يختار الزبائن من شريحة معينة من السوق استخدام الخدمة عندما يفعلون ذلك، فعلى سبيل المثال فإنه يصعب على الفنادق إقناع المسافرين من رجال الأعمال بالبقاء في ليالي السبت لأن قلة من المدراء التنفيذيين يقومون بأعمال خارج المنزل خلال عطلة نهاية الأسبوع. بدلاً من ذلك فإن العديد من الفنادق تشجع على استخدام عطلة نهاية الأسبوع لمرافقها للمؤتمرات أو رحلات المتعة من المحتمل أن تفشل محاولات جعل الركاب ينقلون سفرهم إلى فترات خارج أوقات الذروة أيضاً، وذلك لأن من مثل هذا السفر يتحدد بحسب ساعات عمل الأشخاص.

بدلاً من ذلك فإنه يتوجب توجيه الجهود إلى أرباب العمل لإقناعهم بتبني ســـاعات عمل مرنة أو ساعات عمل متداخلة، إذ قد تتمتع مناطق المنتجعات من مثل Cape Cod بفرص جيدة لبناء الأعمال التجارية خلال «مواسم الكتف shoulder seasons» في الربيع والخريف (التي يعتبرها البعض الأوقات الأكثر جاذبية لزيـــارة Cape) من خلال تكييف مزيـــج الخدمات وتركيزها بحيث تلائم القطاعات المســـتهدفة الجديدة، على ســـبيل المثال فإنه يمكن الترويج لعوامل الجذب المختلفة من مثل المشي لمســـافات طويلة، ومشاهدة الطيور، وزيارة المتاحف، والبحث عن صفقات في متاجر التحف.

الطلب المحبط:

بالنســـبة للمكالمات غير الطارئة، هل تساءلت يوماً كيف سيكون المرسل لخدمة الطوارئ من مثل 911 في الولايـــات المتحدة أو 999 في بريطانيا؟ تخيل نفســـك في غرفة الاتصالات الضخمة في مقر الشرطـــة في مدينة نيويورك، إذ يتحدث رقيب ذو شـــعرة رمادية عن طريق الهاتف مع امرأة طلبت الرقم 911 لأن قطتها ركضت في شـــجرة وتخشى أن تكون عالقة هناك. يسألها الرقيب: «ســـيدتي، هل شاهدتي قط بهيكل عظمي في شـــجرة؟». «كل تلك القطط تنزل بطريقـــة ما، أليس كذلك؟» بعد أن علقت المـــرأة، يتحول الرقيب إلى متصل آخر ويتجاهلها، إن مـــن مثل «هذه الأنواع من المكالمات لا تزال تتدفق»، كما يقول . «ما الذي تستطيع القيام به؟» والمشكلة هي أنه عندما يتصل الناس برقم الطوارئ مع شكاوى حول وجود أطراف صاخبة في الجوار أو مناشدات لإنقاذ القطط أو طلبات لإغلاق صنابير مكافحة الحرائق المتسربة، فقد تكون هناك أوقات استجابة أبطأ للحرائق أو النوبات القلبية أو الجرائم العنيفة.

في وقت من الأوقات ، ساء الوضع في مدينة نيويورك لدرجة أن المسؤولين أجبروا على تطوير حملة تســـويقية لثني الناس عن تقديم طلبات غير مناسبة للمســـاعدة في حالات الطوارئ من خلال رقم الهاتف 911، كانت المشكلة هي أن ما قد يبـــدو وكأنه حالة طوارئ للمتصل لم يكـــن حالة تهدد الحياة (أو الممتلكات) من النوع الذي صممـــت خدمات الطوارئ في المدينة لحله. لذلك

تم تطوير حملة اتصالات باستخدام مجموعة متنوعة من الوسائط، وذلك لحث الناس على عـــدم الاتصال بالرقم 911 ما لم يبلغوا عـــن حالة طوارئ خطيرة، وللمســـاعدة في حل المشـــكلات الأخرى فإنه طُلب منهـــم الاتصال بمركز الشرطة المحلي أو وكالات المدينة الأخـــرى، ولقد ظهر ذلك الإعلان معروضاً على حافلات ومترو نيويورك كما يأتي:

وفر 911 للشيء الحقيقي

اتصل بالوكالة السابقة أو وكالة المدن عندما لا تكون حالة طارئة خطيرة

(حفلة صاخبة ، صنبور مفتوح ، سيارة مهجورة ، إلخ.)

مدينة نيويورك

طوارئ الخطر

رقم:

إن الاحتفاظ بســـجلات جيدة لمعاملات الزبائن يســـاعد عندما يتعلق الأمر بتحليل أنماط الطلب حسب قطاع السوق. يمكن للخدمات القائمة على الكمبيوتر تتبع أنماط اســـتهلاك الزبائن حسب التاريخ والوقت من اليوم تلقائياً وإدخالها في قاعدة بيانات الشركة. فعلى ســـبيل المثال تم تركيب أجهزة قراءة البطاقات المغنطة من Harrah مؤخـــراً على ماكينات القمار وطاولات الألعاب لتتبع ســـلوك المقامرة لدى زبائن الكازينو. يتم إصدار بطاقات توتال الذهبيـــة للزبائن الـــتي يمررونها من خلال القـــراء المغناطيسي قبل المقامرة لكســـب نقاط المكافآت التي يمكن استردادها في أي مكان في Harrah. يسمح ذلك للشركة بجمـــع معلومات دقيقة حول وقت زيـــارة الزبائن لكازينوهاتها ومقدار ما يقضونه في اليوم والأسبوع والرحلة.

إذا تم تســـجيل كل معاملة زبون بشـــكل منفصل ومدعومة بملاحظات مفصلـــة (كما هو عليه الحال في زيارة طبيبة أو طبيب الأســـنان، أو مراجعة الحســـابات من قبل المحاسب)، فإن مهمة تحليل الطلب بحسب قطاع السوق تكون مبسطة إلى حد كبير، ففي خدمات حساب الاشتراك والمسؤول وعندما

تكون هوية كل زبون معروفة ويتم إرســال الفواتير الشــهرية المفصلة، فإنه يمكن للمدراء الحصول على رؤى فورية حول أنماط الاستخدام . إن البعض مــن الخدمات من مثل الهاتف والكهرباء لديها حــتى القدرة على تتبع أنماط اســتهلاك المشتركين بحسب الوقت من اليوم، وذلك أنه على الرغم من أن هذه البيانات قد لا تؤدي دائماً إلى الحصول على معلومات محددة حول الغرض من اســتخدام الخدمة، فإنه غالباً من الممكن إصدار أحكام مستنيرة بشأن حجم المبيعات الناتجة عن مجموعات المستخدمين المختلفة.

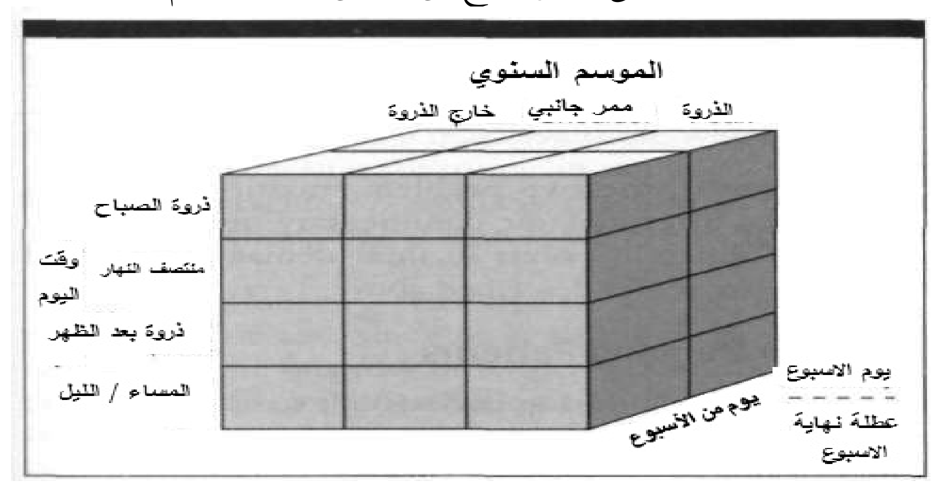
في بعض الأحيان فإنه يكون من مصلحة الشركة كبح الطلب من أنواع معينة من الزبائن - أو على الأقل تشجيع هؤلاء الزبائن على استخدام الخدمات في أوقات غير محــددة، فالبعض من طلبات الخدمة غــير ملائمة وتجعل من الصعب على المؤسسة الاستجابة للاحتياجات المشروعة للقطاعات المستهدفة، إن تثبيط الطلب غير المرغوب فيه(*) من خلال حملات التســويق أو إجراءات الفحص قد يساعد في الحفاظ على مستويات ذروة الطلب ضمن قدرة الخدمة في المنظمة.

التأثيرات المتعددة في الطلب:

قد تختلف الدورات الدورية التي تؤثر في الطلب على خدمة معينة من يوم إلى آخــر، ففي كثير من الحالات قد تعمل دورات متعددة في وقت واحد، فعلى ســبيل المثال فإنه قد تختلف مستويات الطلب على وسائل النقل العام بحسب الوقت من اليوم (أعلى خلال ســاعات التنقل)، ويوم في الأسبوع (أقل السفر للعمل في عطلة نهاية الأســبوع ولكن المزيد من الســفر الترفيهي)، وموسم في الســنة (المزيد من السفر من قبل السياح في الصيف)، وقد يختلف الطلب على الخدمة خلال فترة الذروة يوم الاثنين في الصيف عن المستوى خلال فترة الذروة يوم الســبت في فصل الشتاء، مما يعكس التغيرات الأسبوعية والموسمية بشكل مشترك.

(*) الطلب غير المرغوب فيه: هو طلبات الخدمة التي تتعارض مع مهمة المنظمة أو أولوياتها أو قدراتها..

يوضح الشكل 2-13 كيفية الجمع بين أربع فترات زمنية خلال اليوم (ذروة الصباح، ومنتصف النهار، وذروة بعد الظهر، والمساء أو الليل)، فترتين من أيام الأسبوع (أيام الأسبوع، وعطلة نهاية الأسبوع)، وثلاث فترات موسمية (الذروة، والكتف، وخارج فترة الذروة) يمكن دمجها لإنشاء 24 فترة طلب مختلفة. فمن الناحية النظرية فإنه قد يكون لكل منها مستوى طلب متميز (بسعر معين) وملفات تعريف الزبائن (مع اختلاف في الاحتياجات والتوقعات). لكن في الممارسة العملية فإنه قد يظهر التحليل أوجه تشابه وثيقة بين العديد من الفترات، وهذا من شأنه أن يجعل من الممكن تقسيم الإطار إلى ما مجموعه ثلاث إلى ست خلايا، كل منها يتطلب علاجاً تسويقياً متميزاً لتحسين استخدام القدرة المتاحة والحصول على أفضل مزيج من الزبائن المرغوب فيهم.



الشكل 2-13: تحديد الاختلافات في الطلب حسب الفترة الزمنية

ستراتيجيات لإدارة الطلب:

إن العديد من الخدمات من مثل الرعاية الصحية أو الإصلاح والصيانة تتضمن العديد من الإجراءات التي يتم تقديمها بالتتابع، إن ما يعنيه ذلك هو أن قدرة منظمة الخدمة على تلبية الطلب هي مقيدة بواحد أو أكثر من عناصر قدرتها الإنتاجية - مرافقها المادية أو معداتها أو موظفيها أو عدد وتسلسل الخدمات المقدمة، ومن ثم فإن النجاح المالي في الشركات المقيدة القدرات هو إلى حد كبير دالة لقدرة الإدارة على استخدام القدرة الإنتاجية بكفاءة

وربحية قدر الإمكان . إن الخدمات التي تنطوي على إجراءات ملموسة للزبائن أو ممتلكاتهم من المرجح أن تخضع لقيود القدرة أكثر من الخدمات القائمة على المعلومـــات، ومع ذلك فإنه في الحالة الأخيرة قد تحدث مشـــكلات مماثلة في القدرة عندما يُضطر الزبائن إلى القدوم إلى موقع الخدمة للتســـليم، كما هو الحال في الترفيه الحي أو الخدمات المصرفية التقليدية للأفراد.

في عملية تشـــغيل مصممة تصميماً جيداً تدار بشكل جيد، ستكون قدرة المرفـــق والمعدات الداعمة وموظـــفي الخدمة في حالة توازن، وســـيتم تصميم العمليات المتسلســـلة لتقليل مخاطر الاختناقـــات في أي مرحلة من مراحل العمليـــة، وهذا شيء مثالي لكن مع ذلك قد يكون من الصعب تحقيقه . إذ قد يختلف مســـتوى الطلب بشكل عشوائي في كثير من الأحيان، وقد يختلف الوقت والجهد اللازمين لمعالجة كل شخص أو شيء على نطاق واسع في أي وقت في العملية، وبعامة فإن أوقات معالجة الأشخاص تختلف عن أوقات الكائنات أو الأشياء، مما يعكس مســـتويات متفاوتة من استعداد الزبائن («لقد فقدت بطاقتي الائتمانية») وشـــخصيات جدلية مقابل شـــخصيات تعاونية («إذا لم تعطوني جدولاً به وجهة نظر، سآخذ السؤال إلى المشرف ») ، وهكذا دواليك، لكن مهام خدمة معالجة المعلومات وتجهيزها ليســـت بالضرورة متجانســـة أيضاً، فبالنسبة لكل من الخدمات المهنية ووظائف الإصلاح فإن أوقات تقديم الخدمات تختلف وفقاً لطبيعة احتياجات الزبائن.

إدارة الطلب في ظل ظروف مختلفة:

هناك خمسة أساليب أساســـية لإدارة الطلب: الأسلوب الأول وهو الذي يتمتع بميزة البســـاطة ولكن القليل، يتضمن عدم اتخـــاذ أي إجراء ويترك الطلب للعثور على مستوياته الخاصة، وفي النهاية يتعلم الزبائن من التجربة أو التعبير الشـــفهي عندما يتوقعون أن يقفوا في طابور لاستخدام الخدمة وعندما تكون متاحة دون تأخير، إن المشكلة هي أنهم قد يتعلمون أيضاً عن منافس أكثر استجابة، تحاول الأساليب الستراتيجية أكثر التأثير في مستوى الطلب في أي وقت من خلال اتخاذ خطوات فعالة لخفض الطلب في فترات الذروة وزيادة

الطلب عندما يكون هناك طاقة فائضة، وستراتيجيات إضافية تتضمن جرد الطلب حتى تصبح القدرة متوافرة. يمكن للشركة تحقيق ذلك إما عن طريق إدخـــال نظام للحجز يعد الزبائن بالوصول إلى القدرة في أوقات محددة، أو عن طريق إنشاء أنظمة قائمة انتظار رسمية (أو عن طريق مزيج من الاثنين).

الجدول 13-1: الاستراتيجيات البديلة لإدارة الطلب على المواقف مختلفة القدرة.

المنهج المستخدم لإدارة الطلب	قدرة غير كافية (الطلب الزائد)	قدرة زائدة (عدم كفاية الطلب)
لا تتخذ أي إجراء	نتائج قائمة الانتظار غير المنظمة (قد تزعج الزبائن وتثبط الاستخدام في المستقبل)	تبدد القدرة (قد يكون لدى الزبائن تجربة مخيبة للآمال لخدمات مثل المسرح)
خفض الطلب	ارتفاع الأسعار سيزيد من الأرباح، يمكن أن يشجع التواصل على الاستخدام في فترات زمنية أخرى (هل يمكن تركيز هذا الجهد على شرائح أقل ربحية ومرغوبة؟)	لا تتخذ أي إجراء (لكن انظر أعلاه)
زِد الطلب	لا تتخذ أي إجراء ، ما لم تكن هناك فرص لتحفيز (وإعطاء الأولوية ل) شرائح أكثر ربحية	انخفاض الأسعار بشكل انتقائي (حاول تجنب تفكيك الأعمال الحالية؛ وتأكد من تغطية جميع التكاليف ذات الصلة)؛ استخدم الاتصالات والاختلاف في المنتجات والتوزيع (ولكن تعرف على التكاليف الإضافية إن وجدت، وتأكد من إجراء المقايضات المناسبة بين مستويات الربحية ومستويات الاستخدام)
جرد الطلب عن طريق نظام الحجز	النظر في نظام الأولوية لمعظم القطاعات المرغوبة تجعل الزبائن الآخرين يتحولون إلى فترة الذروة الخارجية أو إلى الذروة المستقبلية	وضح أن المساحة متوافرة وأنه لا توجد حاجة إلى حجوزات
الطلب على المخزون من قبل طابور رسمي	النظر في تجاوز لمعظم القطاعات المرغوب فيها؛ حاول الحفاظ على انتظار الزبائن مشغولة ومريحة. حاول التنبؤ فترة الانتظار بدقة.	غير قابل للتطبيق

يربط الجدول 13-1 بين هذه الأســاليب الخمســة بموقفين للمشكلة وهما الطلب الزائد والقدرة الزائدة ويوفر تعليقاً ستراتيجياً موجزاً لكل منهما، تواجه العديــد من شركات الخدمات كلا الموقفين في نقاط مختلفة في دورات الطلب الخاصة بها ويجب أن تفكر في اســتخدام واحدة أو أكثر من الســتراتيجيات الموضحة في أعلاه.

استخدام ستراتيجيات التسويق لتشكيل أنماط الطلب:

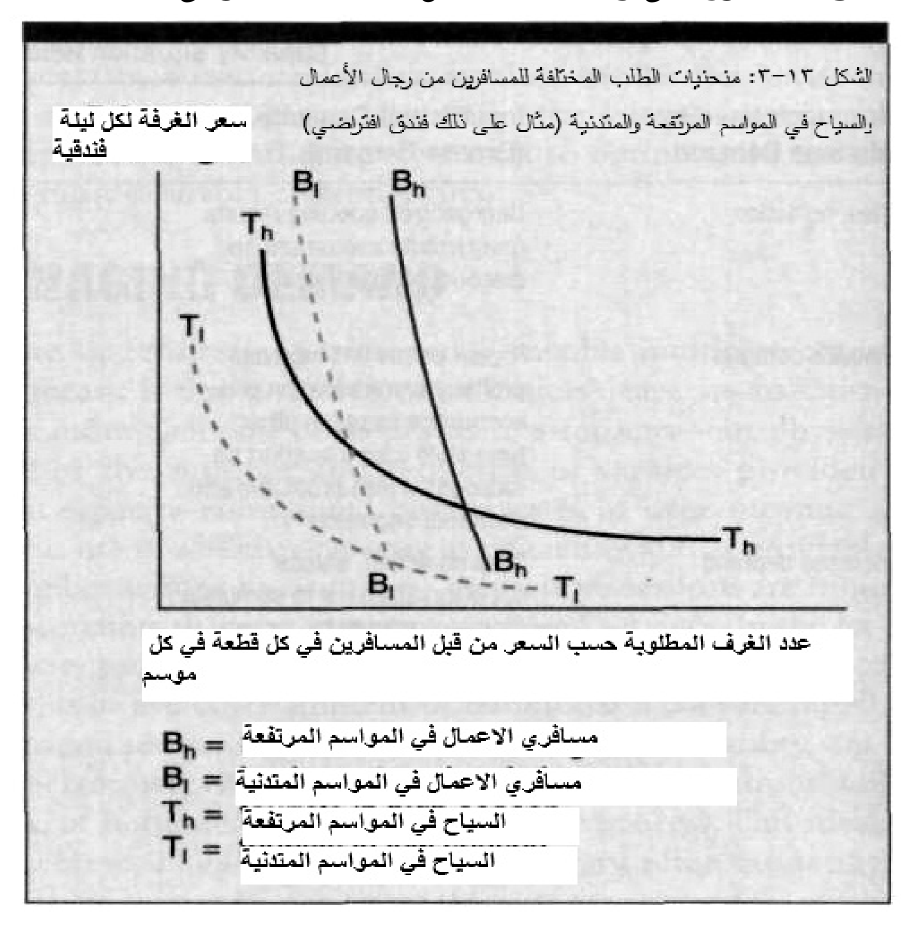
تلعــب أربعة من أصل ثمانية لاعبين دوراً في تحفيز الطلب خلال فترات الطاقــة الزائدة وتقليله في أثناء فترات عــدم كفاية القدرة، وغالباً ما يكون السعر هو أول متغير تستخدمه الشركات لتحقيق التوازن بين العرض والطلب، لكن التغييرات في المنتج واســتراتيجية التوزيع وجهود الاتصال يمكن أن تلعب أيضاً دوراً مهماً. وعلى الرغم من أننا نناقش كل عنصر هنا بشكل منفصل، إلا أن جهود إدارة الطلب الفعالة غالباً ما تتطلب تغييرات في عنصرين أو أكثر في وقت واحد.

السعر ومصروفات المستخدم الأخرى:

تتمثل إحــدى الطرائق المباشرة لتقليل الطلــب الزائد في فترات الذروة في تحميل الزبائن المزيد من الأموال لاســتخدام الخدمة خلال تلك الأوقات، فالزيادات في النفقات غير المالية قد يكون لها تأثير مماثل. على سبيل المثال إذا علم الزبائن أنه من المحتمل أن يقضوا المزيد من الوقت والجهد البدني خلال فــترات الذروة، فإن هذه المعلومات قد تقود أولئــك الذين لا يحبون الانتظار في ظروف مزدحمة وغير ســارة إلى المحاولة لاحقًا (أو اســتخدام بديل تسليم بطول الذراع من مثل الإنترنــت أو آلات الخدمة الذاتية). وبالمثل فإن إغراء أسعار أرخص وتوقع عدم انتظار قد يشجع البعض من الأفراد على الأقل لتغيير توقيت سلوك الاستهلاك.

لكي يكون السعر النقدي للخدمة فعالاً كأداة لإدارة الطلب فإنه يتوجب أن يكون لدى المدراء البعض من الإدراك لشــكل وميل منحنى طلب المنتج

- أي كيف تســتجيب كمية الخدمة المطلوبة للزيادات أو النقصان في السعر لكل وحدة في نقطة معينة من الزمن (الشكل 13-3 يوضح منحنى الطلب عينة). ومن المهم تحديد فيما إذا كان منحنى الطلب لخدمة معينة يختلف بشكل حاد من فترة زمنية إلى أخرى. (على ســبيل المثال ، هل ســيكون الشــخص نفسه على اســتعداد لدفع أكثر لإقامة عطلة نهاية الأســبوع في فندق في كيب كود في الصيف أكثر من الشــتاء؟ قد تكون الإجابة «نعم») إذا كان الأمر كذلك ، فقد تكون هناك حاجة إلى مخططات تسعير مختلفة بشكل كبير لملء السعة في كل فترة زمنية، ولزيادة تعقيد الأمور فإنه قد يكون هناك منحنيات منفصلة للطلب على قطاعات مختلفة خلال كل فترة زمنية (على ســبيل المثال، عادة ما يكون المسافرون من رجال الأعمال أقل حساسية للسعر من المصطافين).


الشكل ١٣-٣: منحنيات الطلب المختلفة للمسافرين من رجال الأعمال والسياح في المواسم المرتفعة والمتدنية (مثال على ذلك فندق افتراضي)

إن من أصعب المهام التي تواجه مسوّقي الخدمات هي تحديد طبيعة كل منحنيات الطلب المختلفة هذه، إن البحث والتجربة والخطأ وتحليل المواقف الموازية في أماكن أخرى أو في خدمات مماثلة كلها طرائق للحصول على فهم الموقف، وأن العديد من شركات الخدمات تدرك صراحة وجود منحنيات مختلفة للطلب من خلال إنشاء فئات متميزة من الخدمة، يتم تسعير كل منها بمستويات مناسبة لمنحنى الطلب الخاص بقطاع معين . وفي جوهرها فإن كل قطاع يتلقى تنوعاً في المنتج الأساس، مع إضافة القيمة إلى الخدمة الأساسية من خلال الخدمات الإضافية لجذب القطاعات ذات الأجور الأعلى، فعلى سبيل المثال فإن خدمة الدرجة الأولى على شركات الطيران للمسافرين توفر مقاعد أكبر ومشروبات مجانية وطعاماً أفضل، وفي شركات خدمات الكمبيوتر والطباعة يتخذ تحسين المنتج شكل خدمات تحويل أسرع وأكثر تخصصاً، وفي الفنادق يتم التمييز بين الغرف ذات أحجام مختلفة ووسائل الراحة وأنواع مختلفة من وجهات النظر، يفرض فندق Outrigger Hotel الواقع على جزيرة Big Island في هاواي أسعاراً ممتازة مقابل الأجنحة والغرف التي تطل على المحيط، وأن الغرف المطلة على حدائق الفندق وملعب الجولف تقع في منتصف فئة التسعير بالفندق، بينما تتمتع الإطلالات على مواقف السيارات بأقل الأسعار.

عندما تكون القدرة مقيدة فإنه يتوجب أن يكون الهدف من العمل الذي يبحث عن الربح هو ضمان استخدام أكبر قدر ممكن من القدرة من قبل القطاعات الأكثر ربحية المتوافرة في أي وقت محدد، إن شركات الطيران وعلى سبيل المثال تشغل عدداً معيناً من المقاعد للمسافرين من رجال الأعمال الذين يدفعون أجرة سفر كاملة ويضعون شروطاً مقيدة على أسعار الرحلات للسائحين (من مثل اشتراط الشراء المسبق وإقامة ليلة السبت) لمنع المسافرين من رجال الأعمال من الاستفادة من الأسعار الرخيصة المصممة لجذب السياح الذين يمكن أن يساعدوا في ملء الطائرة.

تغيير عناصر المنتج:

على الرغم من أن التسعير غالباً ما يكون وسيلة مدعومة بشكل شائع لموازنة العرض والطلب، إلا أنه ليس مجدياً على المستوى العالمي بالنسبة

للخدمات من مثل السلع، ويمكننا تقديم مثال واضح إلى حد ما عن طريق مشاكل الطلب الخاصة بكل من الشركة المصنعة للتزلج ومشغل منحدرات التزلج، إذ يمكن للشركة المصنعة إما إنتاج المخزون أو محاولة بيع الزلاجات في فصلي الربيع والصيف بسعر مخفض. فإذا كانت الزحافات مخفضة بما فيه الكفاية فإنه سيشتري البعض من الزبائن في وقت مبكر وذلك من أجل توفير المال. ومع ذلك، وفي ظل غياب فرص التزلج فإنه لن يقوم أي متزلج بشراء تذاكر المصاعد للاستخدام في يوم منتصف الصيف بأي ثمن، لذلك ومن أجل تشجيع الاستخدام الصيفي للمصاعد فإنه يتعين على المشغل تغيير عرض الخدمة.

يسود التفكير المماثل في مجموعة متنوعة من الشركات الأخرى التي تخضع لتعديلات مهمة وفقاً للموسم، فعلى سبيل المثال فإن شركات إعداد الضرائب من مثل H&R Block تقدم خدمات مسك الدفاتر والاستشارات للشركات الصغيرة في الأشهر القليلة، كما تقدم المؤسسات التعليمية برامج نهاية الأسبوع والصيف للبالغين وكبار السن، وكذلك تقدم قوارب الترفيه الصغيرة رحلات صيفية في الصيف ومكان رصيف للوظائف الخاصة في أشهر الشتاء، وتغير فنادق المنتجعات بشكل كبير من مزيج خدماتها الطرفية وتركز عليها من مثل تناول الطعام والترفيه والرياضة لتعكس تفضيلات الزبائن في المواسم المختلفة، وأن جميع هذه الشركات تدرك أنه من غير المرجح أن يفضي أي قدر من خصم الأسعار إلى تطوير أعمالها خارج الموسم.

الصيف على منحدرات التزلج:

إن منتجعات التزلج تُغلق تقليدياً بمجرد ذوبان الثلوج وتصبح المنحدرات غير قابلة للربحية، إذ توقفت المصاعد عن العمل وأغلقت المطاعم وأغلقت النُزل وأغلقت أبوابها حتى يقترب فصل الشتاء وتسقط الثلوج مجدداً، لكن مع ذلك فقد أدرك البعض من مشغلي التزلج أن الجبال تقدم متعاً صيفية أيضاً، إذ بدأوا في إبقاء أماكن الإقامة والمطاعم مفتوحة للمتجولين والمتنزهين، بل أن البعض قام ببناء «شرائح جبال الألب» - وهي مسارات منحنية يمكن أن تنطلق فيها الزلاجات ذات العجلات من القمة إلى القاعدة - لتكوين

طلب على تذاكر مصاعد التزلج، ومع بناء الوحدات السكنية الجديدة فقد زاد الطلب على أنشــطة الطقس الحار، إذ توافد مالكو الوحدات السكنية الجديدة على الجبال في الصيف وجاؤوا في وقت مبكر.

إن وصــول جنون ركوب الدراجــات الجبلية في الثمانينــات من القرن العشرين قد خلق فرصاً لتأجير المعدات بالإضافة إلى ركوب كراسي المصاعد الجبلية، شــجع منتجــع Killington Resort في Vermont الزائرين في الصيف على الركوب إلى القمة ومشاهدة المنظر وتناول الطعام في مطعم على قمة الجبل. لكن المنتجع الآن يتمتع أيضاً بعمل مزدهر في اســتئجار الدراجات الجبلية والمعدات ذات الصلة (من مثل الخوذات) بجانب النزل الأساسي حيث يمكن للمتزلجين في فصل الشــتاء العثور على رف بعد تأجير الزلاجات، فإنه يمكن للزائــر الصيفي الآن الاختيــار من بين صفوف الدراجــات الجبلية. إذ ينقل راكبو الدراجات دراجاتهم الجبيلية حتى القمة على كراسي رفع مجهزة بشــكل خاص، ثم يركبونها في مســارات مخصصة. يجــوب المتنزهون الجادون العملية عن طريق الصعود إلى القمة عبر مســارات تسعى إلى تجنب هبوط الدراجات. إنهم يحصلون على المرطبات في المطعم ، ثم يأخذون المقعد الخلفي إلى القاعدة، وبين حين وآخر فإن راكب الدراجة ســيختار فعلاً ركوب الجبل ولكن هذه الحالات هي قليلة ومتباعدة.

يمكــن أن يكون هناك اختلافات في عرض المنتج حتى خلال فترة 24 ســاعة، إذ يقدم البعض من المطاعم مثالاً جيداً على ذلــك، مع تحديد مرور الســاعات عن طريق تغيير القوائم ومســتويات الخدمــة، والاختلافات في الإضاءة والديكور، وفتــح الشريط وإغلاقه، ووجود الترفيــه أو غيابه، وأن القصد من ذلك هو جذب مختلف الاحتياجات ضمن المجموعة نفســها من الزبائــن، وللوصول إلى الشرائح المختلفة من الزبائن، أو القيام بكليهما وفقاً للوقت من اليوم.



ركوب التلفريك لأعلى مونت تريمبلانت للتنزه وركوب الدراجة بدلاً من التزلج

تعديل وقت التسليم ومكانه:

تحاول عدد من الشركات تعديــل الطلب على الخدمة عن طريق تغيير وقت التســليم ومكانه من خلال اختيار أحد الخيارين الأساســيين، تتضمن الســتراتيجية الأولى تغيير الأوقات التي تكون فيها الخدمة متاحة لتعكس التغييرات في تفضيلات الزبائن بحسب يوم الأسبوع، وبحسب الموسم، وهكذا دواليك، تقدم المســارح ومجمعات الســينما غالباً المتدربين في عطلات نهاية الأسبوع عندما يكون للناس المزيد من وقت الفراغ، وخلال فصل الصيف قد تظل المقاهي والمطاعم مفتوحة في وقت لاحق بسبب التوقيت الصيفي والميل العام للأشخاص للاستمتاع بالأمسيات الأكثر دفئاً في الهواء الطلق، وقد تمدد

محلات البيع بالتجزئة ساعاتها في موسم ما قبل عيد الميلاد أو خلال فترات العطلة المدرسية.

تتضمن الستراتيجية الثانية تقديم الخدمة للزبائن في موقع جديد، وتتمثل إحدى الطرائق في تشغيل وحدات متنقلة تأخذ الخدمة إلى الزبائن بدلاً من مطالبتهم بزيارة مواقع خدمات الموقع الثابت، ومن الأمثلة على ذلك هي مكتبات السفر، وخدمات غسيل السيارات المحمولة وإصلاح الزجاج الأمامي، وخدمات الخياطة في داخل المكتب، والوجبات المقدمة بالمنزل، وخدمات تقديم الطعام، والشاحنات الصغيرة المزودة بمرافق الرعاية الصحية الأولية . قد تقدم شركة التنظيف والإصلاح التي ترغب في إنشاء أعمال خلال فترات انخفاض الطلب خدمة النقل والتوصيل مجاناً خلال هذه الأوقات للعناصر المحمولة التي تحتاج إلى صيانة، وبدلاً من ذلك قد تختار شركات الخدمات التي تتمتع أصولها الإنتاجية باتباع السوق عندما يكون ذلك أيضاً متنقلاً، وعلى سبيل المثال تنشئ البعض من شركات تأجير السيارات مكاتب فرعية موسمية في مجتمعات المنتجعات، وفي هذه المواقع ستقوم هذه الشركات بتخصيص جدول ساعات الخدمة (وكذلك ميزات معينة للمنتج) لتلبية الاحتياجات والتفضيلات المحلية.

يمكن تزويد الزبائن الذين يستخدمون الخدمات المستندة إلى المعلومات بخيار الفضاء الإلكتروني، في صورة الإنترنت أو التسليم عبر الهاتف من خادم بعيد أو مركز أساسي، إذ تسمح الأنظمة الشبكية للشركات بنقل الطلب عبر المناطق الزمنية إلى المواقع التي تتوافر فيها القدرة بسهولة.

الترويج والتعليم:

قد تكون جهود التواصل وحدها قادرة على مساعدة الطلب على نحو سلس حتى لو بقيت متغيرات المزيج التسويقي الأخرى على حالها، يمكن استخدام رسائل الإشارات والإعلان والدعاية والمبيعات لتثقيف الزبائن حول توقيت فترات الذروة وتشجيعهم على استخدام الخدمة في أوقات خارج أوقات الذروة عندما يكون هناك تأخير أقل، ومن الأمثلة على ذلك طلبات وحوافز

لـ «ارسل بالبريد في وقت مبكر لعيد الميلاد، ورسائل النقل العام التي تحث غير العاملين من مثل المتسوقين أو السياح على تجنب الظروف المزدحمة لساعات التنقل، والاتصالات من مندوبي المبيعات لشركات الصيانة الصناعية لإسداء المشورة للزبائن بشأن الفترات الزمنية عند أعمال الصيانة الوقائية يمكن القيام به بسرعة، يمكن للإدارة أن تطلب من موظفي الخدمة (أو الوسطاء من مثل وكلاء السفر) تشجيع الزبائن الذين لديهم جداول زمنية تقديرية لصالح فترات غير الذروة، قد توفر العروض الترويجية قصيرة الأجل التي تجمع بين عناصر التسعير والاتصال بالإضافة إلى الحوافز الأخرى للزبائن حوافز جذابة لتغيير توقيت استخدام الخدمة.

الخاتمة :

تقوم العديد من المكونات الثمانية للإدارة المتكاملة للخدمات من الإدارة المتكاملة للخدمات على أساس المناقشة في هذا الفصل، الأول هو الإنتاجية ونظراً لأن العديد من مؤسسات الخدمة المقيدة للقدرات لها تكاليف ثابتة باهظة، فإن التحسينات المتواضعة في استخدام القدرات يمكن أن يكون لها تأثير كبير في النتيجة النهائية، في هذا الفصل اكتشفنا كيف يمكن للمدراء تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة من خلال ستراتيجيات من مثل استخدام المنشآت المستأجرة أو العمل بدوام جزئي، إن إنشاء نهج أكثر مرونة للقدرة الإنتاجية للشركة يتيح اعتماد ستراتيجية «مطاردة الطلب»، ومن ثم تحسين الإنتاجية .

ترتبط القرارات المتعلقة بالمكان والفضاء الإلكتروني والوقت ارتباطاً وثيقاً بموازنة الطلب والقدرة، وغالباً ما يكون الطلب دالة حيث توجد الخدمة ومتى يتم تقديمها، كما رأينا في المثال الافتتاحي لـ Cape Cod، فإن جاذبية العديد من الوجهات تختلف بشكل موسمي، وغالباً ما تكون ستراتيجيات التسويق التي تتضمن استخدام السعر ومصروفات المستخدم الأخرى وعناصر المنتج والترويج والتعليم مفيدة في إدارة مستوى الطلب على الخدمة في مكان وزمان معينين.

دراسة الأسئلة والتمارين :

1 - استعرض كل الخدمات الموصوفة في القصة الافتتاحية حول Cape Cod، هل هناك أي شيء قد يجذب أعمالًا متزايدة في المواسم غير المرغوب فيها عن طريق تغيير جزء من مزيج التسويق الخاص بهم؟ إذا كان الأمر كذلك، فما هي الاستراتيجيات التي تقترحونها لزيادة الطلب في غير موسمها؟

2 - لماذا تعتبر إدارة القدرات ذات أهمية خاصة في إعداد الخدمة؟

3 - ماذا تعني كلمة «مخزون» لشركات الخدمات ولماذا تكون قابلة للتلف؟

4 - ما هو الفرق بين القدرة القصوى والقدرة المثلى؟ قدم أمثلة على (أ) موقف يكون فيه الطرفان متماثلين، و (ب) موقف قد يختلفان فيه.

5 - حدد مزود خدمة معين وناقش الاختلافات في الطلب التي تواجهها القدرة النسبية مع الإشارة إلى الشـــكل 13-1، ما هي طبيعة نهج منظمة الخدمات هذه في إدارة القدرة والطلب؟ ما هي التغييرات التي تنصح بها فيما يتعلق بإدارتها للقدرة والطلب ولماذا؟

6 - مـــاذا يعني مصطلح «مطـــاردة الطلب»؟ صف الإجـــراءات التي يمكن للشركات اتخاذها في متابعة ستراتيجية مطاردة الطلب.

7 - اختر منظمة خدمة و صِف دورات الطلب الخاصة بها بناءً على الأســـئلة المتعلقة بأنماط الطلب والأســـباب الكامنة وراءه الموضحة في المادة المعبأة في «أسئلة حول أنماط الطلب وأسبابها الكامنة».

8 - قـــدم أمثلة لمقدمي الخدمات في مجتمعك (أو منطقتك) الذين يشـــجعون الأعمال خـــلال فترات انخفاض الطلب من خلال (أ) تغيير أســـعارهم، (ب) تغيير عناصر المنتج، (ج) تعديل مكان ووقت تقديم الخدمات، و (د) باستخدام الأدوات الترويجية والتعليمية.

Endnotes :

1. Kenneth J. Klassen and Thomas R. Rohlader, “Combining Operations and Marketing to Manage Capacity and Demand in Services,” The Services Industries Journal 21 (April 2001): 3-30

2. Based on material in James A. Fitzsimmons and M.J. Fitzsimmons, Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology, 2nd ed. (New York: Irwin McGraw-Hill, 1998); and W. Earl Sasser, Jr.,”Match Supply and Demand in Service Industries,” Harvard Business Review (November-December 1976).

3. Irene C. L. Ng, JochenWirtz, and Khai Sheang Lee, “The Strategic Role of Unused Service Capacity,” International Journal of Service Industry Management 10, no. 2 (1999):211-238.

4. Christopher H. Lovelock, “Strategies for Managing Capacity-Constrained Service Organizations,” Service Industries Journal (November 1984).

5. “Harrah’s Takes a Chance on Its Best Customers,” Colloquy 6, no. 3 (1998): 4—6.

الفصل الرابع عشر

إدارة خطوط انتظار الزبائن والتحفظات

قطع انتظار الزبائن في الخدمات المصرفية للأفراد:

كيف يجب أن يستجيب بنك التجزئة الكبير للمنافسة المتزايدة من مقدمي الخدمات المالية الجدد؟ قرر بنك كبير في شيكاغو أن تعزيز الخدمة المقدمة إلى عملائه سيكون عنصراً مهماً في ستراتيجيته[1]، وكانت إحدى فرص التحسين هي تقليل مقدار الوقت الذي يقضيه الزبائن في الانتظار في طابور الخدمة في فروع التجزئة التابعة للبنك - مصدر متكرر للشكاوى، ومع إدراك أنه لا يوجد إجراء منفرد يمكن أن يحل المشكلة بشكل مرضٍ فإن البنك كان قد تبنى نهجاً ثلاثي الجوانب هي :

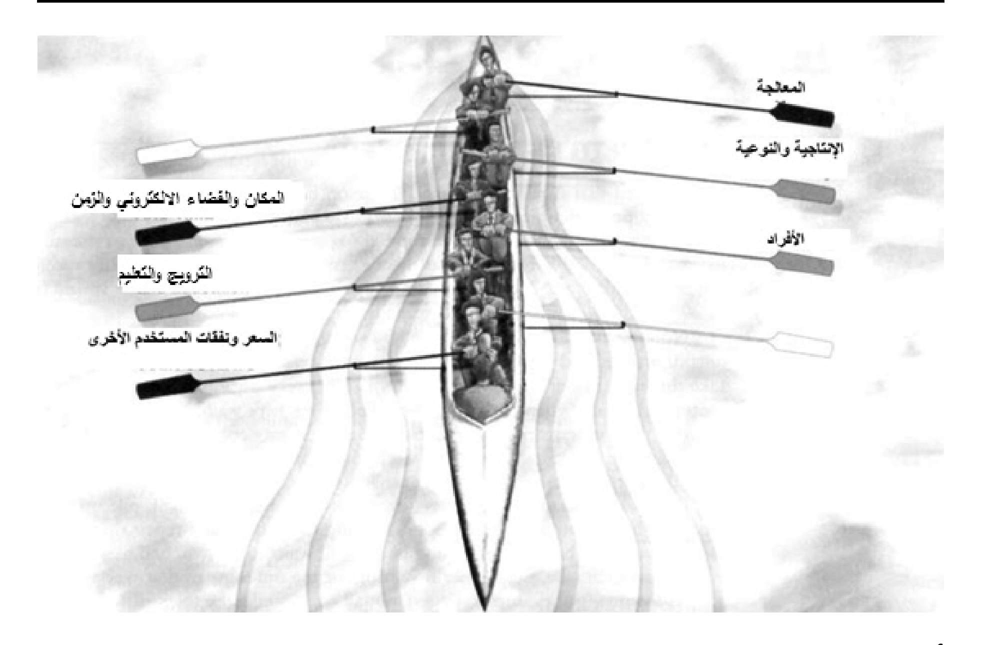
أولاً - تم إجراء تحسينات تكنولوجية على تشغيل الخدمة، بدءً من إدخال نظام قائمة انتظار إلكتروني لا يوجه الزبائن إلى محطة الصراف التالية المتوافرة فحسب، بل يزود المشرفين أيضاً بالمعلومات عبر الإنترنت للمساعدة في مواءمة الموظفين مع طلب الزبائن، وفي غضون ذلك فإن التحسينات الحاسوبية زودت الصرافين بمزيد من المعلومات حول عملائهم، مما مكنهم من التعامل مع المزيد من الطلبات دون مغادرة محطاتهم، وقد أنقذتهم أجهزة الصراف الجديدة من الصرافين من اختيار الفواتير وعدهم مرتين (مما أدى إلى توفير 30 مرة لكل عملية سحب نقدي).

ثانياً - تم إجراء تغييرات على ستراتيجيات الموارد البشرية، فقد تبنى البنك توصيف وظيفي جديد لمديري الصراف الذي جعلهم مسؤولين عن أوقات

انتظار الزبائن وتسريع المعاملات، وأنشـــأ برنامج ضابط اليوم وفيه تم تجهيز ضابط معين مع الصافرة وتعيين للمســـاعدة في معاملات معقدة قد تبطئهم خلاف ذلك، وأن فئة جديدة من وظائف الصراف تم تقديمها في أوقات الذروة مع دفع أجور متميزة لمدة تتراوح بين 12 إلى 18 ساعة في الأسبوع، إن الصرافين المتفرغين تم منحهم حوافز نقدية وتقدير لمكافأة الإنتاجية المحســـنة في الأيام الكبيرة الحجم المتوقعة، كمـــا أن الإدارة أيضاً أعادت تنظيم ترتيبات الوجبة، وفي الأيام المزدحمة فقد تم تخفيض فترات اســـتراحة الغداء إلى نصف ســـاعة وتلقى الموظفـــون وجبات الطعام؛ بالإضافة إلى ذلك فقـــد تم افتتاح كافيتريا البنك في وقت سابق لخدمة صرّاف الذروة.

تركزت مجموعة ثالثة من التغييرات على التحســـينات الموجهة نحو الزبائن على طرائق التســـليم لتجنب التأخير. إذ تم إنشـــاء مكاتب سريعة الإســـقاط في الأيـــام المزدحمة للتعامل مع الودائع والطلبات البســـيطة، في حين تم حجز محطات الصراف السريع المنشـــأة حديثاً للودائع وصرف الشـــيكات . وقد تم تمديد ســـاعات العمل من 38 إلى 56 ساعة في الأسبوع بما في ذلك أيام الأحد، كما تم عمل كتيب للزبائن وكيفية تجنب الانتظار ونبه الزبائن لفترات مزدحمة واقترح طرائق لتجنب التأخير.

بعد ذلك فقد أظهرت التدابير الداخلية واستبيانات الزبائن أن التحسينات لم تقلل فقط من أوقات انتظار الزبائن ولكن أيضاً زادت من تصوراتهم بأن هـــذا البنك هو «أفضل» البنوك في المنطقـــة لأدنى حد من الانتظار في خطوط الصراف، كما أظهرت الدراسات أن ساعات العمل الطويلة في اللوبي قد نقلت البعض من زبائن «الذروة الظهرية» إلى فترات ما قبل العمل وما بعد العمل.



أهداف التعلم :

بعد قراءة هذا الفصل، يجب أن تكون قادراً على:

1 - التعرف على تصاميم قائمة الانتظار المختلفة.

2 - فهم سيكولوجية خطوط الانتظار.

3 - حساب أوقات الانتظار المتوقعة في ظل ظروف محددة.

4 - معرفة أساسيات تصميم نظام الحجز الفعال.

5 - مناقشة مبادئ إدارة العائد واستخدام ستراتيجيات الحجز المجزأة لتحسين الربحية.

في انتظار الحصول على المعالجة:

تشير التقديرات إلى أن الأميركيين يقضون 37 مليار ساعة انتظار في طوابير في السنة (بمعدل 150 ساعة تقريباً للشخص الواحد)، «خلال الوقت الذي يشعرون فيه بالقلق والتلمل والتذمر» ، وذلك وفقاً لصحيفة واشنطن بوست[2]. ويبدو أن حالة الانتظار سائدة في جميع أنحاء العالم، إذ يقترح ريتشارد لارسون Richard Larson أنه عند إضافة كل شيء فإن الشخص العادي قد يقضي ما

يصل إلى نصف ســـاعة يومياً في الانتظار في طابور، وهو ما يترجم إلى 20 شهراً من الانتظار في عمر 80 عام [3].

لا أحد يحــب أن يبقى في الانتظار لأنه ممل ويضيــع الوقت وأحياناً غير مريح جسدياً، وحتى الآن فإن انتظار عملية الخدمة هي ظاهرة تكاد تكون عالمية تقريباً، من مثل البنك في المقالة القصيرة الافتتاحية، تواجه كل مؤسسة تقريباً مشكلة خطوط الانتظار في مكان ما من عملها، إذ يبقى الأفراد ينتظرون على الهاتــف، ويصطفون مع عربات الســوبر ماركت الخاصــة بهم للتحقق من مشــترياتهم من البقالة، وينتظرون فواتيرهم بعــد تناول وجبة في المطعم، ويجلسون في ســيارتهم في انتظار تغيير إشــارات المرور، وينتظرون لإدخال السيارة في الغسل والتشحيم، وينتظرون في دفع رسوم المرور.

إن الكائنــات المادية وغير الحية تنتظر المعالجة أيضاً، إذ تتراكم رســائل البريد الإلكتروني في علبة أحد المســؤولين التنفيذيين، وتوضع المعدات على الرفوف في انتظار إصلاحها في ورشــة الإصلاح، وتنتظر الشــيكات حتى يتم صرفها في أحد البنوك، وتنتظر المكالمة الهاتفيــة الواردة إلى أن يتم تحويلها إلى مندوب خدمة الزبائن، وفي كل حالة ينتظر الزبون نتائج هذا العمل.

كما تشــير الأمثلة الســابقة فإن جميع قوائم الانتظار لا تأخذ شكل خط انتظار فعلي في مكان واحد فالبعض منها مشــتت جغرافياً، وعلى سبيل المثال ينتظر المســافرون في العديد من المواقع المختلفة وصول سيارات الأجرة التي طلبوها عــبر الهاتف، وأن البعض من قوائم الانتظــار هي افتراضية بدلاً من أن تكــون مادية. وعندما يتعامل الزبائن مــع مزود الخدمة كما هو الحال في خدمــات معالجة المعلومات، فإنهم يتفاعلون مــن المنزل أو المكتب أو الكلية باســتخدام قنوات الاتصالات من مثل الهاتف الصوتي أو الإنترنت، وعادةً ما يتم الرد على المكالمات بالترتيب المستلم، وهي غالباً ما يتطلب الأمر من الزبائن انتظار دورهم في خط افــتراضي . وقد أدى ظهور مواقع الويب المتطورة فرصاً إضافيــة للانتظار الافتراضي، وعلى الرغم مــن أن الشركات غالباً ما تعمل على تعزيــز توفير الوقت الذي يمكن الحصول عليه، إلا أن الوصول إلى الويب قد

يكون بطيئاً في بعض الأحيان وذلك بسبب قائمة الانتظار الافتراضية التي تحدث عندما يحاول الكثير من الزبائن تسجيل الدخول إلى موقع الشركة أو استخدام الخادم نفسه للاتصال بالإنترنت في الوقت نفسه.

في عالم مثالي فإنه لن يضطر أحد إلى الانتظار لإجراء معاملة في مؤسسة خدمات، ولكنه نظراً لأن الخدمات هي عبارة عن عروض وانه عادةً لا يمكن تخزينها لاستخدامها لاحقاً خلال فترات الطلب الزائد، فعلى سبيل المثال لا يمكن لصراف البنك أن يقوم مسبقاً بحزم معاملة صرف الشيكات لليوم التالي، إذ يجب أن يتم ذلك في الوقت الفعلي، وينتج عن هذا تأخير في تقديم الخدمة عندما يرغب الكثير من الأفراد في الحصول على الخدمة نفسها في الوقت نفسه.

كما ناقشنا في الفصل 13 فإنه هناك عدد من الطرائق لتحقيق التوازن بين العرض والطلب، ولكن السؤال هو ما الذي يجب على المدير فعله عندما يتم استنفاد إمكانيات تشكيل الطلب وضبط القدرة وما زال العرض والطلب غير متوازنين؟ إن ترك الزبائن لفرز الأشياء بأنفسهم ليس وصفة لجودة الخدمة أو رضا الزبائن، وبدلاً من السماح للأمور بالتحول إلى العشوائية والكل يعمل بحريته، فإن الشركات الموجهة للزبائن تقوم بتنفيذ ستراتيجيات لضمان النظام وإمكانية التنبؤ والإنصاف في عمليات تقديم الخدمات الخاصة بهم. وفي الشركات التي يتجاوز فيها الطلب على العرض بانتظام، فإن المدراء يحاولون في كثير من الأحيان إدارة الطلب بإحدى الطريقتين: (1) من خلال مطالبة الزبائن بالانتظار في خط انتظار (طابور) وعادةً ما تقوم على أساس من يأتي أولاً يخدم أولاً، أو (2) من خلال منحهم الفرصة للحجز أو حجز مساحة مقدماً.

طبيعة قوائم الانتظار[*]:

إن خطوط الانتظار المعروفة للباحثين عن العمليات (وكذلك البريطانيين) بإسم «قوائم الانتظار»[4] تحدث كلما تجاوز عدد الوافدين إلى منشأة ما قدرة

(*) قائمة الانتظار: هي سطر من الأشخاص أو المركبات أو الأشياء المادية الأخرى أو العناصر غير الملموسة في انتظار دورها ليتم تقديمها أو معالجتها.

النظام على معالجتهم، تعد قوائم الانتظار أحد أعراض مشكلات إدارة القدرة التي لم يتم حلها، إن تحليل خطوط الانتظار ونمذجتها هو فرع راسخ لإدارة العمليات، لقد تم تتبع نظرية الانتظار في عام 1917 وذلك عندما تم تكليف مهندس هاتف دنماركي بمسؤولية تحديد حجم وحدة التبديل في نظام الهاتف للحفاظ على عدد الإشارات المزدحمة في حدود المعقول.

الجدول 14-1 عناصر نظام قائمة الانتظار	
السكان الزبائن	هم السكان الذين تنشأ منهم طلبات الخدمة (يُعرفون أحياناً بباحثي العمليات بإسم "السكان المتصلين")
عملية الوصول	هي أوقات وأحجام طلبات الزبائن للخدمة.
الامتناع	هو قرار من قِبل زبون قادم بعدم الانضمام إلى قائمة انتظار.
تكوين قائمة الانتظار	هي تصميم نظام من حيث عدد خطوط الانتظار وموقعها وترتيبها.
الاسترداد	هو قرار من قبل زبون موجود بالفعل في قائمة انتظار لم يتم تقديمه بعد لمغادرة الخط بدلاً من الانتظار لفترة أطول.
سياسات اختيار الزبائن	هي سياسات رسمية أو سياسات مخصصة حول من سيخدم بعد ذلك (المعروف أيضاً بإسم نظام قائمة الانتظار).
عملية الخدمة	هي التصميم المادي لنظام تقديم الخدمة، والأدوار المسندة للزبائن وموظفي الخدمة، والمرونة في تغيير سعة النظام.

يمكن تقسيم أنظمة قوائم الانتظار إلى سبعة عناصر كما هو موضح في الجدول 14-1، دعونا نلقي نظرة على كل منهما، مع إدراك أن ستراتيجيات إدارة خطوط الانتظار يمكن أن تمارس مزيداً من التحكم في البعض من العناصر أكثر من غيرها.

السكان الزبائن:

عند تخطيط أنظمة الطوابير فإن مدراء العمليات هم بحاجة إلى معرفة من هم زبائنهم وما يتعلق باحتياجاتهم وتوقعاتهم، فهناك فرق كبير بين وصول مريض مصاب بجروح خطيرة إلى وحدة الطوارئ في المستشفى ومروحة رياضية تصل إلى مكتب التذاكر في الاستاد - من الواضح أن المستشفى بحاجة إلى أن

تكون أكثر سرعة من الاستاد، استناداً إلى أبحاث الزبائن فإنه يمكن تقسيم السكان في كثير من الأحيان إلى قطاعات عدة متميزة في السوق، ولكل منها احتياجات وأولويات مختلفة.

عملية الوصول:

إن معدل وصول الزبائن بمرور الوقت بالنسبة لقدرة عملية التقديم ومدى وصولهم بشكل فردي أو جماعي سيحدد فيما إذا كانت قائمة الانتظار ستبدأ أم لا، نحن بحاجة إلى التمييز بين متوسط معدل الوصول (على سبيل المثال 60 زبوناً في الساعة = زبون واحد في كل دقيقة) وتوزيع هؤلاء الوافدين خلال أي دقيقة من تلك الساعة، وفي بعض الحالات تكون أوقات الوصول عشوائية إلى حد كبير (على سبيل المثال الأفراد الذين يدخلون إلى متجر في مركز تجاري). وفي أوقات أخرى فإنه يمكن توقع درجة من التكتل من مثل وصول الطلاب إلى الكافيتريا في غضون دقائق قليلة من انتهاء الفصول، وأنه بإمكان المدراء الذين يتوقعون زيادة النشاط في أوقات محددة أن يخططوا لتخصيصات الموظفين الخاصة بهم حول من مثل هذه الأحداث (على سبيل المثال، فتح خط خروج إضافي).

الامتناع:

إذا كنت من مثل معظم الأفراد فأنت تميل إلى تأجيل الوقوف ضمن خط طويل في مرفق خدمة وقد تقرر العودة لاحقاً (أو الذهاب إلى مكان آخر) بدلاً من الانتظار، وأحياناً ما يكون «الامتناع»(*) خطأً وذلك لأن الخط قد يكون في الواقع يتحرك بشكل أسرع مما تعتقد، وأنه بإمكان المدراء إخفاء طول الخطوط من خلال جعل الآخرين يبحرون حول الزوايا، كما يحدث غالباً في المتنزهات الترفيهية من مثل ديزني لاند، وبدلاً من ذلك فإنهم قد يشيرون إلى وقت الانتظار المتوقع من مواقع محددة في منطقة قائمة الانتظار عن طريق تثبيت علامات المعلومات.

(*) الامتناع: هو قرار من جانب العميل بعدم الانضمام إلى قائمة الانتظار وذلك لأن الانتظار يبدو طويلاً.

تكوين قائمة الانتظار(*):

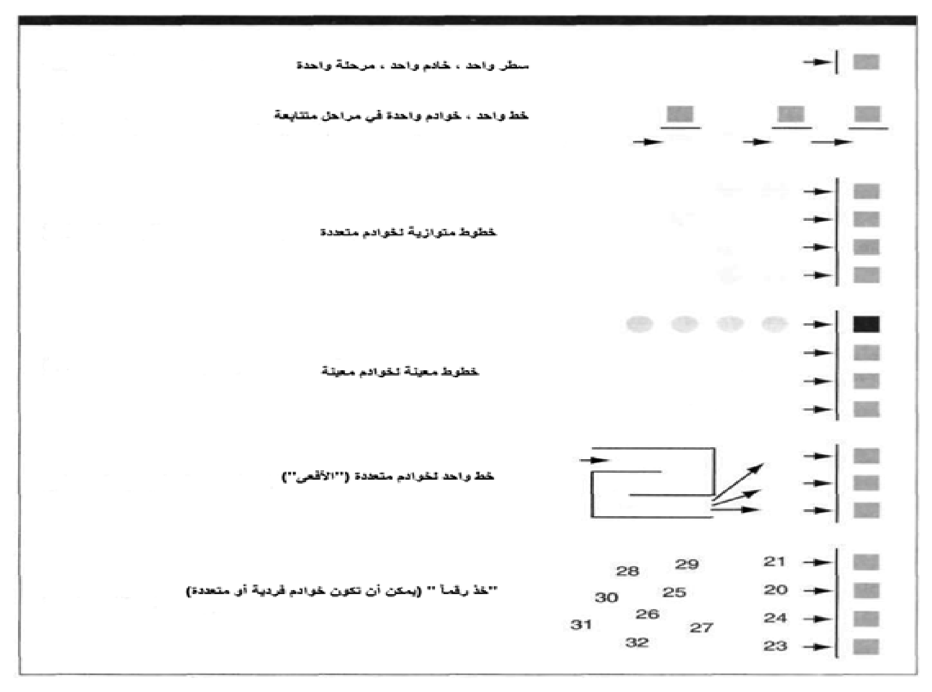
هنـــاك مجموعة متنوعة من أنواع مختلفة من قوائـــم الانتظار، وفيما يأتي البعض من تكوينات قائمة الانتظار الشائعة التي ربما تكون قد جربتها في خدمات معالجة الأشـــخاص (انظر الشكل 1-14 للاطلاع على المخططات من كل نوع).

1 - **خط واحد ومرحلة واحـــدة**: ينتظر الزبائن لإجراء معاملة خدمة واحدة، ويعتبر انتظار الحافلة مثالًا على هذا النوع من نظام الانتظار.

2 - **خـــط واحد ومراحل متتابعة**: يســـتمر الزبائـــن في العديد من عمليات التقديـــم، كما هـــو الحال في خـــط الكافتيريا، في من مثل هـــذه الأنظمة ستحدث الاختناقات في أي مرحلة حيث تستغرق العملية وقتاً أطول من التنفيذ في المراحل السابقة. وغالباً ما يكون لدى العديد من الكافيتريات خطوط في السجل النقدي لأن أمين الصندوق يستغرق وقتاً أطول لحساب المبلغ الذي تدين به ولإجراء التغيير أكثر من الخوادم التي تضعها في وضع الطعام على صحنك (أو تأخذها لخدمة نفسك).

3 - **خطـــوط متوازية لخوادم متعددة (مراحل مفـــردة أو متتابعة)**: يقدم هذا النظام أكثر من محطة خدمة واحدة، مما يتيح للزبائن اختيار واحد من عدة خطوط ينتظرون فيها، وعادة ما يكون لمطاعم الوجبات السريعة العديد مـــن خطوط التقديم العاملة في الأوقـــات المزدحمة من اليوم، ومع تقديم كل قائمة كاملـــة فإنه يمكن أن يحتوي النظام الموازي على مرحلة واحدة أو مراحل متعددة. إن عيب هـــذا التصميم هو أن الخطوط قد لا تتحرك بسرعة متساوية، فكم مرة اخترت ما يبدو على أنه أقصر خط، لكنك هل ســـتنظر إلى هذا الخط بإحباط لأن الخطوط الموجودة على جانبيك تتحرك بسرعة مضاعفة لأن شخص ما في خطك لديه معاملة معقدة؟

(*) تكوين قائمة الانتظار: هي الطريقة التي يتم فيها تنظيم خط الانتظار.



الشكل 14-1: تكوينات قوائم الانتظار البديلة

4 - **الخطـــوط المعينة**: يمكن تعيين خطوط مختلفة لفئات محددة من الزبائن، تشمل الأمثلة الخطوط السريعة (ســـتة عناصر أو أقل) والخطوط العادية عند تســـجيل الخروج من الســـوبر ماركت، وخطوط تســـجيل الوصول المختلفة للمســـافرين من الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال وشركات الطيران من الدرجة الاقتصادية.

5 - **خـــط واحد إلى خوادم متعددة («ثعبـــان»)**: ينتظر الزبائن في خط واحد، وغالباً ما يتراجعون بين حواجز الحبل، وعندما يصل كل شخص إلى رأس قائمة الانتظـــار فإنه يتم توجيهه إلى منصب الخدمـــة التالي المتاح، وتتم مواجهة هذا النهج بشـــكل متكرر في جماعات الضغط المصرفية ومكاتب البريد وفي تسجيل الوصول إلى المطار، وأن من مزاياه الكبيرة هي الإنصاف وتقليل القلق، وأن وجود الحبال أو غيرها من الحواجز سيجعل من الصعب على الأفراد التفكير في الاقتحام، وقد يثبط ذلك أيضاً الزبائن عن مغادرة الخط قبل الخدمة.

6 - **اخـــتر رقماً**: في هذا الاختلاف في الخط الواحـــد، يأخذ الزبائن القادمون رقماً ثم يتم استدعاءهم بالتسلسل، مما يلغي الحاجة إلى الوقوف في طابور، ويسمح لهم هذا الإجراء بالجلوس والاسترخاء (في حالة توافر المقاعد) أو تخمين المدة التي سيســتغرقها الانتظار والقيام بشيء آخر في هذه الأثناء ولكن سيخاطرون بفقدان أماكنهم. يشمل مستخدمي هذا النهج محلات بيــع الآيس كريم من مثل Baskin-Robbins أو وكلاء الســفر الكبار أو أقســام الســوبر ماركت، من مثل الجزار أو الخباز. يستخدم البعض من المطاعم إصداراً عالي التقنية لستراتيجية الانتظار هذه، فعلى سبيل المثال يحصل الزبائن الذيــن ينتظرون الطاولات في Olive Garden أو Outback Steakhouse على أجهزة استدعاء إلكترونية مرقمة بحسب ترتيب الوصول، يمنحهم ذلك مزيداً من الحرية في شغل أنفسهم (على سبيل المثال، التسوق في حالة وجود مطعــم في مركز تجاري مع متاجر أخرى) حتى تهتز أجهزة الاستدعاء الخاصة بهم، مما يشير إلى أن طاولاتهم جاهزة.

توجد أيضاً نُهج مختلطة لتكوين قائمة الانتظار، فعلى سبيل المثال قد تقدم الكافتيريا ذات خط العرض الواحد محطتي تسجيل نقدي في المرحلة النهائية، وبالمثــل فإنه بإمكان المــرضى في عيادة طبية صغيرة زيارة موظف اســتقبال واحد للتســجيل، والمتابعة بالتتابع عبر قنوات متعددة للاختبار والتشخيص والعلاج، ويختتمون بالعودة إلى خط واحد للدفع في مكتب الاستقبال.

التراجع (*):

أنت تعرف الوضع - ربما يكون جُد جيد! الخط ليس طويلاً لكنه يتحرك بخطى سريعة، كان الشخص الموجود في مقدمة قائمة الانتظار هناك لمدة خمس دقائق على الأقل ويبدو أن مشكلته لم تحل بعد، هناك شخصان آخران أمامك ولديك شــعور بعدم الارتياح بأن معاملاتهما لن تكون مختصرة أيضاً. تنظر إلى ساعتك للمرة الثالثة وتدرك أنه لم يتبق لك سوى بضع دقائق قبل موعدك

(*) التراجع: هو قرار من جانب الزبون بترك قائمة انتظار قبل الوصول إلى نهايتها لأن الانتظار أطول أو أكثر من المتوقع.

التالي. محبط فتترك الخط وأنه بلغة إدارة قائمة الانتظار ستكون قد تراجعت، ومن المهم لمقدمي الخدمة تحديد المدة التي يجب أن تستغرقها فترة الانتظار قبل أن يبدأ الزبائن في التراجع، لأن العواقب قد تشمل الزبائن الغاضبين الذين يعودون لاحقاً بالإضافة إلى العمل الذي يتم فقده نهائياً.

سياسات اختيار الزبائن:

إن معظم خطوط الانتظار تعمل على مبدأ من يأتي أولاً يخدم أولاً، وأن الزبائن يميلون إلى توقع ذلك، وإنه لأمر عادل بعد كل شيء، ففي العديد من الثقافات (ولكن ليس كلها) يشعر الأفراد بالاستياء الشديد إذا رأوا أن القادمين في وقت لاحق يخدمون أمامهم دون سبب واضح. ولكن ليست كل أنظمة قائمة الانتظار منظمة على أساس من يأتي أولاً يخدم أولاً، إن تجزئة السوق تستخدم أحياناً لتصميم ستراتيجيات الصف التي تحدد أولويات مختلفة لأنواع مختلفة من الزبائن، وقد يستند التخصيص إلى مناطق انتظار منفصلة إلى ما يأتي:

1 - **إلحاح الوظيفة**: في العديد من وحدات الطوارئ بالمستشفيات، يتم تعيين ممرضة الفرز لتحية المرضى الوافدين وتحديد الأشخاص الذين يحتاجون إلى العلاج الطبي ذي الأولوية وأولئك الذين يمكن أن يُطلب منهم التسجيل بأمان ثم الجلوس في أثناء انتظار دورهم. إن موظفي شركات الطيران سيسمحون للمسافرين الذين من المقرر أن تغادرهم الرحلات قريباً تسجيل الوصول قبل المسافرين الذين يقومون برحلات في وقت لاحق.

2 - **مدة معاملة الخدمة**: غالباً ما تقدم البنوك ومحلات السوبر ماركت وخدمات التجزئة الأخرى «ممرات سريعة» للقيام بمهام أقصر وأقل تعقيداً.

3 - **دفع سعر ممتاز**: عادةً ما تقدم شركات الطيران خطوط منفصلة لتسجيل الوصول للمسافرين من الدرجة الأولى والمسافرين من الدرجة الاقتصادية، مع وجود نسبة أعلى من الموظفين للمسافرين في خط الدرجة الأول (مما يؤدي إلى انخفاض في انتظار أولئك الذين دفعوا أكثر لتذاكرهم).

4 - **أهمية الزبون:** قد يتم حجز العمليات الخاصة لأعضاء نوادي المستخدمين المتكررة، إذ تقدم National Car Rental إجراءات النقل السريع والتوصيل السريع لأعضائهـــا في Emerald Club وتعِد هؤلاء الزبائن بأن «لا انتظار ولا أوراق ولا متاعب»[6].

عملية الخدمة:

قد تؤدي عمليات الخدمة المصممة بشكل سيء إلى انتظار أطول وأثقل من اللازم، ففي بعض الأحيان يكون السبب الجذري هو تأخير أو أكثر من وراء الكواليس، مما يؤدي إلى بقاء الموظفين المتصلين بالزبائن في انتظار اتخاذ إجراء ضروري في مكان آخر في النظام، ويمكن أن تســاعد المخططات الانسيابية ومقابلات الموظفين وتحليل إخفاقات الخدمة السابقة في تحديد مكان حدوث من مثل هذه المشــاكل، وأن التصميم المادي لنظام تقديم الخدمات في المرحلة الأمامية يلعــب أيضاً دوراً رئيســاً في إدارة قائمة الانتظار الفعالة، تشــمل مشكلات التصميم المهمة ما يأتي:

1 - كيــف يتم تقديم الخدمات للزبائن (إن العمليات الدفعية تخدم الزبائن في مجموعات، بينما تخدمهم عمليات التدفق بشكل فردي).

2 - سواء أكان الموظفون أم معدات الخدمة الذاتية أم مزيج من الاثنين سوف يخدم الزبائن.

3 - مدى سرعة تنفيذ معاملات الخدمة، ومن ثم تحديد السعة.

4 - سواء أكانت الخدمة تأتي للزبائن أم فيما إذا كان يتوجب عليهم القدوم إلى موقع الخدمة والانتقال من خطوة إلى أخرى.

5 - جودة تجارب الخدمــة والانتظار، بما في ذلك مشــاكل الراحة والتصميم الشخصي من مثل الانطباع الذي تم إنشاؤه بواسطة الخدمات.

التقليل إلى الحد الأدنى من طول الانتظار:

كما ناقشنا في الفصول السابقة قد ينظر الزبائن إلى الوقت والجهد المبذول في استهلاك الخدمات كعبء، وأن الأفراد لا يحبون إهدار وقتهم في أنشطة غير

منتجة أكثر مما يحبون هدر المال، كما يفضلون تجنب الجهد العقلي أو البدني غير المرغوب فيه بما في ذلك القلق أو الانزعاج. تشـير الأبحاث إلى أن الأفراد غالباً ما يعتقـدون أنهم انتظروا فترة أطول للخدمة أكثر مما فعلوا بالفعل، إذ أظهرت دراسات استخدام المواصلات العامة على سـبيل المثال أن المسافرين يرون أن الوقت الذي يقضونه في انتظار الحافلة أو القطار يمرر من مرة ونصف إلى سبع مرات أبطأ من الوقت الذي يقضوه بالفعل في السفر في السيارة.

سيكولوجية وقت الانتظار:

لاحظ الفيلسوف الشهير ويليام جيمس William James: «إن الملل ينتج من الانتباه إلى مرور الوقت نفسـه.» وبناءً على هذه الملاحظة فقد صاغ ديفيد مايستر David Maister ثمانية مبادئ حول وقت الانتظار[8]. إن إضافة مبدئين إضافيين يعطينا الإجمالي في كثير من الأحيان، وهي ملخّصة في الجدول 14-2:

الجدول 14-2 عشرة مقترحات حول سيكولوجية خطوط الانتظار	
1	وقت غير مأهول يشعر بأنه أطول من الوقت المأهول.
2	الانتظار قبل العملية وما بعدها تشعر بأنه أطول من الانتظار في فترة العملية نفسها.
3	القلق يجعل الانتظار يبدو أطول.
4	فترات الانتظار غير المؤكدة أطول من فترات الانتظار المعروفة والمحدودة.
5	الانتظار غير الموضح أطول من الانتظار الموضح.
6	الانتظار غير العادل أطول من الانتظار العادل.
7	كلما زادت قيمة الخدمة، كلما طال انتظار الأفراد.
8	الانتظار فردياً يشعر بأنه فترة أطول من الانتظار الجماعي.
9	الانتظار غير المريح جسدياً يشعر بأنه أطول من الانتظار المريح[9].
10	يبدو الانتظار للمستخدمين الجدد أو العرضيين أنه أطول أكثر من المستخدمين الدائمين[10].

الوقت غير المأهول يشعر بأنه أطول من الوقت المأهول:

عندما تكون جالساً دون أن تفعل شيئاً فيبدو أن الوقت يزحف ببطيء، ومن ثم فإن العديد من مؤسســـات الخدمة تقدم للزبائن شيئاً تفعله لتشتيت انتباههم في أثناء فترة الانتظار، إذ يقوم الأطباء وأطباء الأسنان بتخزين غرف الانتظار الخاصة بهم بأكوام من المجلات ليتمكن الأفراد من قراءتها في أثناء الانتظار، وقد تحتوي مرافق إصلاح الســـيارات على تلفزيون يمكن للزبائن مشـــاهدته، في حين يذهب أحد وكلاء الإطـــارات إلى أبعد من ذلك إذ يقدم للزبائن فشاراً مجانياً ومشروبات غازية وقهوة وآيس كريم في أثناء انتظار إعادة ســـياراتهم، كما توافر مدينة الملاهي نطاقات رائعة من الفنانين لمعالم الجذب الأكثر شعبية وذلك لتسلية الزبائن الذين ينتظرون في الطابور.



يجب على الزبائن الانتظار في الطابور حتى في مطاعم الوجبات السريعة، لكن يمكنهم قضاء الوقت في دراسة القائمة

الانتظار قبل العملية (*) وبعدها(**) تشعر بأنها أطول مما تنتظر في أثناء العملية(***):

هناك فرق واضح بين الانتظار لشراء تذكرة لدخول مدينة الملاهي وانتظار ركوب الســـفينة الدوارة بمجرد وجودك فيها، وهناك أيضاً اختلاف بين انتظار

(*) الانتظار قبل العملية : هو الانتظار قبل بدء تقديم الخدمة.

(**) الانتظار بعد العملية: الانتظار الذي يحدث بعد اكتمال تسليم الخدمة.

(***) الانتظار قيد التشغيل: هو الانتظار الذي يحدث في أثناء تقديم الخدمة.

وصول القهوة بالقرب من نهاية وجبة المطعم وانتظار الخادم لإحضار الشيك بمجرد استعدادك للمغادرة، وعادةً ما يكون الزبائن أكثر صبراً في أثناء عملية تقديم الخدمات الأساسية من قبل أن تبدأ أو بعد اكتمالها.

القلق يجعل الانتظار يبدو أطول:

هل يمكنك أن تتذكر انتظار ظهور شخص ما لمقابلتك والقلق بشأن ما إذا كان لديك الوقت و / أو الموقع الصحيح؟ هذا يجعل وقت الانتظار المتوقع يبدو أطول، لأنك قلق بشأن ما إذا كنت (أو الشخص الذي تقابله) قد ارتكبت خطأ. كما أنه في أثناء الانتظار في أماكن غير مألوفة، وبخاصة خارج المباني وبعد حلول الظلام، فإنه غالباً ما يكون الأفراد قلقين على سلامتهم الشخصية.

فترات الانتظار غير المؤكدة هي أطول من الفترات المعروفة والانتظارات المحدودة:

على الرغم من أن أي انتظار قد يكون محبطاً، إلا أنه عادةً ما يمكننا التعديل ذهنياً على الانتظار لمدة طويلة معروفة، إنه المجهول الذي يجعلنا على أهبة الاستعداد، فلربما كنت قد مررت بتجربة انتظار رحلة مؤجلة في حالة عدم إخبارك بمدى التأخير، إن هذا لأمر مزعج، لأنك لا تعرف فيما إذا كان لديك الوقت للاستيقاظ والمشي حول المحطة، أو فيما إذا كنت ستبقى عند البوابة في حالة استدعاء الرحلة في أي لحظة، إن شركات الطيران غالباً ما تحاول إرضاء عملائها من خلال منحهم أوقات إقلاع جديدة للرحلات المؤجلة (التي عادةً ما يتم تمديدها مرات عدة قبل أن تغادر الطائرة البوابة فعلياً).

فترات الانتظار غير الموضحة أطول من فترات الانتظار الموضحة:

هل سبق لك أن كنت في مترو أو مصعد توقف دون سبب واضح؟ لا يقتصر الأمر على عدم اليقين بشأن طول فترة الانتظار، بل أن هناك قلقاً إضافياً بشأن ماذا سيحدث، هل كان هناك حادث على الخط؟ هل سوف تضطر إلى الخروج

من الطرق الجانبية في النفق؟ هل المصعد مكسور؟ هل سوف تكون عالقاً لساعات على مقربة من الغرباء؟

فترات الانتظار غير العادلة أطول من فترات الانتظار العادلة:

تختلف التوقعات بشأن ما هو عادل أو غير عادل في بعض الأحيان من ثقافة بلد إلى آخر، في الولايات المتحدة الأمريكية أو كندا أو بريطانيا ، على سبيل المثال ، يتوقع الأفراد أن ينتظر الجميع دورهم في صفهم ومن المرجح أن يشعروا بالغضب إذا رأوا الآخرين يقفزون إلى الأمام أو يعطون الأولوية دون سبب وجيه، وفي عدد من البلدان الأخرى يكون من المقبول الدفع أو شق الطريق إلى مقدمة الخط لتلقي خدمة أسرع.

كلما زادت قيمة الخدمة فإن سينتظر الأفراد لمدة أطول:

سوف يصطف الأفراد بين عشية وضحاها في ظل ظروف غير مريحة للحصول على مقاعد جيدة في حفل موسيقي كبير، أو افتتاح فيلم، أو حدث رياضي يتوقع بيعه.

الانتظار الفردي يشعر أنه أطول من الانتظار الجماعي:

من المطمئن الانتظار مع شخص أو أكثر من الأشخاص الذين تعرفهم، وأنه يمكن أن تساعد المحادثة مع الأصدقاء في قضاء الوقت، وأن البعض من الأشخاص يشعرون بالراحة عند التحدث مع الغرباء في أثناء انتظارهم في الطابور.

الانتظار غير المريح جسدياً يشعر بأنه أطول من الانتظار المريح:

«قدمي تقتلني!» إنها واحدة من التعليقات الأكثر سماعاً عندما يُجبر الأفراد على الوقوف في طابور لفترات طويلة، وسواء أكان الوضع هو الجلوس أم الوقوف فإن الانتظار يبدو أكثر صعوبة إذا كانت درجة الحرارة جُد ساخنة أو جُد باردة، أو كانت شديدة أو عاصفة ، أو إذا لم يكن هناك حماية من المطر أو الثلج.

الانتظار غير المألوف يبدو أطول من الانتظار المألوف:

إن المســـتخدمين المتكررين للخدمة يعرفون ما يمكن توقعه وهم أقل عرضة للقلق في أثناء الانتظار، لكن غالباً ما يشـــعر المستخدمون الجدد أو العرضيون بحالة من التوتر، ويتســـاءلون عن الطول المحتمل للانتظار وماذا ســـيحدث بعد ذلك، وقد يكونوا أكثر قلقاً أيضاً بشـــأن مشكلات من مثل السلامة الشخصية.

والسؤال هو ما هي تداعيات هذه المقترحات حول سيكولوجية الانتظار؟ عندما تكون زيادة الســـعة غير ممكنة، فإنه يتوجب على المدراء البحث عن طرائق لجعل الانتظار أكثر قبولاً للزبائـــن. وقد وجدت تجربة في أحد البنوك الكبيرة في بوســـطن أن تثبيت عرض أخبار إلكـــتروني في بهو الفندق لا يقلل من الوقـــت المتصور الذي يقضيه في انتظار خدمـــة الصراف، ولكنه أدى إلى زيادة رضـــا الزبائن[11]. يقدم البعض من الفنادق الكبيرة الآن عروض الأخبار الرقميـــة هذه في مصاعدهـــا لجعل الافراد من مســـتخدمي المصعد أقل مللاً (بالإضافة إلى الممارسة الشـــائعة المتمثلة في وضع المرايا بالقرب من المصاعد في كل طابق لتقصير فترة انتظار ما قبل العملية المتوقعة). وقد أخذ البواب في فندق ماريوت في بوســـطن على عاتقه إحداث مقياس بارومتر / مقياس حرارة للعمـــل كل يوم ، معلقاً على عمود عند مدخل الفندق حيث يمكن للضيوف الذين ينتظرون قضاء بعض الوقت في فحصه في أثناء انتظارهم سيارة أجرة أو انتظارهم لسيارتهم ليتم تسليمها من خادم وقوف السيارات[12].

توفر الملاجئ المُدفـــأة والمزودة بمقاعد متعة أكـــثر في انتظار الحافلة أو القطـــار في الطقس البارد، وأن مشـــغلو الملاهي الترفيهيـــة يصممون مناطق الانتظـــار الخاصة بهم بذكاء وذلك لجعل فترة الانتظار تبدو أقصر مما هي عليه بالفعل، وإيجاد طرائق لتزويد الزبائن بما يتماشى مع انطباع التقدم المســـتمر، وجعل الوقت يبدو وكأنه يمر بسرعة أكبر من خلال إبقاء الزبائن مســـتمتعين أو محولين في أثناء انتظارهم . تحل المطاعم مشـــكلة الانتظار عن طريق دعوة ضيوف العشـــاء لتناول مشروب في البار حتى تصبـــح طاولتهم جاهزة، وهو

أسلوب يكسب المال للمنزل بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن، وبطريقة مماثلة فإنه قد يجـد الضيوف الذين ينتظرون في طابور العرض في الكازينو أنفسهم يصطفون في طابور في ممر تصطف عليه آلات القمار.

إعطاء الزبائن معلومات عن الانتظار:

هل يساعد ذلك في إخبار الأفراد كم من المحتمل أن ينتظروا الخدمة؟ تشير الفطرة السليمة إلى أن هذه المعلومات هي مفيدة للزبائن، لأنها تتيح لهم اتخاذ قرارات بشأن ما إذا كان ينبغي عليهم الانتظار الآن أو العودة لاحقاً. كما أنها تمكنهم من التخطيط لاستخدام وقتهم في أثناء الانتظار. نظرت دراسة تجريبية في كندا في كيفية استجابة الطلاب للانتظار في أثناء إجراء المعاملات عن طريق الكمبيوتر - وهو موقف مشابه للانتظار على الهاتف حيث لا توجد عادة أدلة مرئية تتعلق بوقت الانتظار المحتمل . اختبرت الدراسة حال عدم الرضا عن الانتظار لمدة 5 أو 10 أو 15 دقيقة في ظل ظروف ثلاثة هي: (1) لم يتم إخبار الطلاب بأي شيء، (2) تم إخبارهم بمدى الانتظار المحتمل، أو (3) تم إخبارهم ما كان مكانهم في الخط، تشير النتائج إلى أنه في انتظار 5 دقائق لم يكن من الضروري تقديم معلومات لتحسين الرضا، أما بالنسبة للانتظار لمدة 10 أو 15 دقيقة فقد بدا أن تقديم المعلومات يُحسن تقييمات الزبائن للخدمة . ومع ذلك فإنه بالنسبة للانتظار لفترات أطول يشير الباحثون إلى أنه قد يكون من الإيجابي السماح للناس بمعرفة كيف يتغير مكانهم في الخط بدلاً من إخبارهم بالوقت المتبقي قبل أن يتم خدمتهم.

هناك استنتاج واحد قد نستخلصه وهو أن الناس يفضلون رؤية (أو الإحساس) بأن الخط يتحرك بدلاً من مشاهدة الساعة، تبنت عدد من الشركات هذا الأسلوب لإدارة عمليات الانتظار التي يواجهها الزبائن عند طلب أرقام خدمة الزبائن، تخبر الرسائل المسجلة المتصل بعدد الأشخاص الموجودين في قائمة الانتظار - يتم تحديث هذه الرسائل باستمرار إلى أن يصبح ممثل خدمة الزبائن متاحاً.

حساب أوقات الانتظار:

تتضمن إدارة قائمة الانتظار جمع بيانات واســعة النطاق، وهي تشتمل على أســئلة الاهتمام بمعدل وصول الزبائن (أو الأشياء التي تتطلب الخدمة) لكل وحدة زمنية والوقت الذي يستغرقه كل منهم، تتمثل الستراتيجية الأنموذجية للعمليات في التخطيط على أساس متوسط الإنتاجية من أجل تحسين استخدام الموظفين والمعدات، وأنه طالما استمر الزبائن (أو الكائنات) في الوصول إلى متوسط الســعر، فلن يكون هناك أي تأخير. ومع ذلك فإن التقلبات في الوصول (هي عشــوائية في بعض الأحيان ويمكن التنبؤ بها في بعض الأحيان) سوف تؤدي إلى تأخير في بعض الأحيان لأن الخــط احتياطي بعد «تجمع» الوافدين، يحتاج المخططون إلى معرفة مدى سهولة سير الزبائن بعيداً عندما يرون خطاً طويلاً (حظر) ومدة انتظار الزبائن للخدمة قبل الاستسلام والمغادرة (الارتداد).

لتبسيط خدمة تسجيل الوصول في مطار لوغان Logan الدولي في بوسطن، فقد تحولت شركة طيران كبرى إلى أستاذ في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا يُدعى ريتشارد لارســون Richard Larson الذي يرأس شركة استشارية تسمى QED [14]. إذ قام فنيون من QED بتركيب حصير مطاطي حساس للضغط على الأرض أمــام عدادات التذاكر، وأن الضغــط من قدم كل زبون على الاقتراب أو الخروج من العداد يســجل في الوقت المحــدد على جهاز إلكتروني مضمن في الحصير، ومن هذه البيانات كان لارســون قادراً على تحديد موقف الانتظار في عدادات شركة الطيران، بما في ذلك متوســط فــترات الانتظار والمدة التي اســتغرقتها كل معاملة وعدد الزبائن الذين انتظروا مدة أطول من مدة زمنية محددة (وفي أي من الساعات في أي من الأيام)، وحتى كم هو عدد المعاملات التي تم إنقاذها من خط انتظار طويل، لقد ســاعدت هذه المعلومات التي تم جمعها على مدى فترة طويلة، شركة الطيران هذه في تخطيط مستويات التوظيف لديها لتتناسب بشكل أوثق مع مستويات الطلب المتوقعة في أوقات مختلفة.

تحليل أنظمة قائمة الانتظار البسيطة:

تُمكّن النماذج الرياضية المعقدة المخططين والمستشــارين من حســاب مجموعة متنوعة من الإحصائيات حول ســلوك قائمــة الانتظار، ومن ثم اتخاذ

قرارات مستنيرة بشــأن التغييرات أو التحســينات على أنظمة قائمة الانتظار الحالية. بالنســبة إلى مواقف الطوابير الأساســية ، تكون الصيغ جُد بسيطة وتقدم رؤى مثيرة للاهتمام (انظر المادة المعبأة في مربع «استخدام الصيغ لحساب إحصائيات قوائم الانتظار البســيطة »). قد تتطلب بيئات أكثر تعقيداً نماذج محاكاة قوية تتجاوز نطاق هذا الكتاب. ونظراُ لبعض من المعلومات حول موقف انتظار معين فإنه يمكنك استخدام هذه الصيغ لحساب إحصائيات من مثل: (1) متوسط طول قائمة الانتظار، (2) متوسط أوقات الانتظار للزبائن، (3) متوسط الوقت الإجمالي للزبائن في نظام الخدمة، (4) تأثير زيادة عدد قنوات الخدمة، (5) تأثير تقليل متوسط وقت الخدمة. إن الرياضيات سهلة ولكنها تتطلب الرجوع إلى جدول إحصائي من صفحة واحدة ، وقد استنسختة كملحق في نهاية الفصل.

استخدام صيغ لحساب إحصائيات قوائم الانتظار البسيطة:

باســتخدام المعلومات الواردة أدناه والجدول الــوارد في التذييل في نهاية هذا الفصل، ستتمكن من إجراء حسابات بسيطة حول أوقات انتظار قائمة الانتظار وعدد الأشخاص الذين ينتظرون في قائمة انتظار معينة وفقاً للشروط المحددة. الصيغ بسيطة للغاية - لا تؤجل باستخدام الحروف اليونانية لتدوينها.

المصطلحات:

تستخدم مصطلحات وترميزات معينة في تحليل قائمة الانتظار:

M = عدد قنوات التقديم

A (lambda) : متوسط عدد الزبائن الذين يصلون فعلياً لكل وحدة زمنية (60 دقيقة).

ft (mu): متوســط عدد الزبائن في القناة الذين بالإمكان خدمتهم لكل وحدة زمنية (60 دقيقة)

p (rho) = k/fi : كثافة التدفق من خلال قناة التقديم (نسبة الاستخدام%).

U = A/Mn: استخدام القدرات للمنشأة الشاملة

Lq : الطول المتوقع للخط (عدد الأشخاص أو الكائنات التي تنتظر).

\/**Wq = Lq**: وقت الانتظار المتوقع قبل البدء بالخدمة.

تجدر الإشـــارة إلى أنه ما لم يتجاوز متوســـط عدد الزبائن الذين تقدم لهم الخدمة (ع) متوسط عدد الوافدين (أ) ، فلن يكون من الممكن أبدًا خدمة جميع الزبائن الراغبين في الخدمة.

مثال: لنأخذ مثالاً بسيطاً: افترض انه في حالة مكتب تذاكر المسرح الذي لديه وكيل واحد (M) الذي بإمكانه وفي المتوســـط أن يخدم 25 زبوناً في الساعة (P)، هذا يعني أن متوسط مدة الخدمة 60/25 = 2.4 دقيقة لكل زبون. لنفترض أن الزبائن يصلون بمعدل 20 ســـاعة في المتوســـط (A) في الفترة المزدحمة ، مما يعني أن P= 20/25 = 0.80. يمكننا الآن استخدام الجدول في التذييل لحساب:

الطول المتوقع للخط (Lq): إذا نظرنا إلى أسفل العمود لخط عرض واحد (M) إلى P = 0.80 ، يمكننا أن نرى أن طول الخط سوف يبلغ 3.2 شخص.

احتياجات المعلومات:

يطلب مدراء الخدمـــات الأنواع الآتية من المعلومـــات من أجل تطوير ستراتيجيات فعالة لإدارة الطلب:

1 - بيانات تاريخية عن مستوى الطلب وتكوينه مع مرور الوقت، بما في ذلك الاستجابات للتغيرات في السعر أو متغيرات التسويق الأخرى.

2 - توقعات مستوى الطلب لكل شريحة رئيسة في ظل ظروف محددة.

3 - بيانات قطعة تلو قطعة لمســـاعدة الإدارة على تقييم تأثير الدورات الدورية وتقلبات الطلب العشوائي.

4 - بيانـــات تكلفة الصوت لتمكين المنظمة من التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة لتحديد الربحية النســـبية لمبيعات الوحـــدات الإضافية لشرائح مختلفة وبأسعار مختلفة.

5 - تحديد الاختلافات ذات مغزى في مستويات الطلب وتكوينه على أساس الموقع ، في المنظمات متعددة المواقع.

من أين تـــأتي كل هذه المعلومات؟ على الرغم من أن عدد من الدراســـات الجديدة قد تكون مطلوبة، فلربما يتم بالفعل جمع الكثير من البيانات المطلوبة في داخل المنظمة - على الرغم من أن ذلك ليس بالضرورة من قبل المســـوقين، إن دفقـــاً من المعلومات يأتي إلى معظـــم شركات الخدمات من التقطير للعديد من المعاملات الفردية المسجلة على إيصالات المبيعات والمستندات التجارية الروتينية الأخرى . كذلك فإن معظم الشركات تجمع معلومات مفصلة لأغراض تشغيلية ومحاسبية، ولسوء الحظ فإنه غالباً ما يتم تجاهل القيمة التسويقية لهذه البيانات، وأنه لا يتم تخزينها دائماً بطرائق تتيح ســـهولة الاسترجاع والتحليل لأغراض التسويق، لكن بيانات صفقات الزبائن يمكن:

زمن الانتظار المتوقع (IV): 3.2*20/60 =9.6 دقيقة.

اجمالي الزمن المتوقع في النظام (IV + 60//A): 9.6 دقيقة + 2.4 دقيقة = 12.0 دقيقة.

متوسط السعة المستخدمةVMp :(U) =20 /(25*1)=0.80 %

(بمعنى آخر فإن 20 في المائة من الوقت، سيكون الزبون في وضع الخمول)، لنفترض أن الزبائن يشكون من هذا الانتظار وأن الإدارة تريد تسريع الخدمة. تتمثل الخيارات في إضافة زبون ثانٍ مع ســـطر واحـــد منفصل للزبائن بحيث تكونM =2، أو لشراء معدات جديـــدة تقلل إلى النصف من الوقت اللازم لإصدار تذكرة واستلام الدفع النقدي. فيما يأتي النتائج المقارنة:

1 - استخدام الجدول في الملحق، فعندما تكون M =2(تتضمن اضافة الزبون الثاني) وp =0.80:

فإن طول الزمن المتوقع (./) ستكون 0.15 شخص فقط.

الانتظـــار المتوقع (Wq) = Lq/k =0.15 *20/60 =0.45 دقيقة،+ 2.4 دقيقة للخدمة =2.85 دقيقة(تنزل من الـ 12.0 دقيقة).

على اي حـــال فانه إذا نصفنا زمن عملية الخدمـــة من 2.4 دقيقة إلى 1.2 دقيقة وذلك بإضافة تجهيزات جديدة، فإنه بإمكاننا الآن خدمة 50 زبون كحد أقصى في كل ساعة ولكل قناة فإنه ستظهر النتائج الآتية:

طول الخط المتوقع، عندما M = 1 و p= 20/50=0.40 هو 0.27 شخص.

الانتظار المتوقع هو 0.27* 60/20 =0.81 دقيقة +1.2= 2.01 دقيقة كإجمالي.

يعمل كلا النهجين على تقليل الوقت بشكل حاد، لكن توفير وقت عملية الخدمة إلى النصف سيؤدي إلى توفير وقت أفضل قليلاً من مضاعفة عدد القنوات، في من مثل هذه الحالة فإنه من المحتمل أن يعتمد القرار بشأن الطريقة التي يتم تبنيها على التكاليف ذات الصلة - التكلفة الرأسمالية لإضافة قناة ثانية بالإضافة إلى الأجور والمزايا المدفوعة للموظف الثاني، مقابل التكاليف الرأسمالية للاستثمار في التكنولوجيا الجديدة والتدريب (بافتراض عدم وجود زيادة في الأجور) . وأنه غالباً ما تتم إعادة تنسيقها لتزويد المسوقين ببعض المعلومات التي يحتاجونها، بما في ذلك كيفية استجابة القطاعات الحالية للتغيرات السابقة في متغيرات التسويق.

التحفظات:

اسأل البعض من الأشخاص عن الخدمات التي تتبادر إلى أذهانهم عندما تتحدث لهم عن الحجوزات والأرجح أنهم سيدرجون شركات الطيران والفنادق والمطاعم وتأجير السيارات ومقاعد المسرح، اقترح لهم مرادفات من مثل «الحجوزات» أو «المواعيد»، فإنهم قد يضيفون قصات شعر، وزيارات إلى المحترفين في أعمالهم من مثل الأطباء والاستشاريين، واستئجار أماكن العطلات، ومكالمات الخدمة لإصلاح أي شيء من الثلاجة المكسورة إلى الكمبيوتر المتعطل.

تهدف الحجوزات إلى ضمان توافر تلكم الخدمة عندما يريدها الزبون، كما أن الأنظمة تتباين من دفتر مواعيد بسيط يستخدم لإدخالات مكتوبة بخط اليد إلى بنك بيانات مركزي محوسب لعمليات الشركة في جميع أنحاء العالم، تتيح أنظمة الحجز التحكم في الطلب وتخفيفه بطريقة أكثر قابلية للإدارة، كما يمكنها المساعدة أيضاً في البيع المسبق وتوفير الفرص لإعلام الزبائن وتثقيفهم . يسمح نظام الحجوزات المنظم جيداً للمنظمة بتحويل الطلب على الخدمة من وقت الاختيار الأول إلى أوقات مبكرة أو لاحقة، ومن

فئة خدمة إلى أخرى («ترقيات» و «تخفيضـــات») ، وحتى من مواقع الاختيار الأولى لتلك المواقع البديلة.

تعد أنظمة الحجــز ضرورية لشركات معالجة الحيازة في مجالات معينة من مثل الإصلاح والصيانة، وأنه من خلال المطالبة بالحجوزات للصيانة الروتينية فإنــه يمكن للإدارة ضمان توفــير بعض الوقت مجانــاً للتعامل مع وظائف الطوارئ التي تولد هوامشــاً أعلى كثيراً لأنها تحمل ســعراً أعلى. إن الأسر التي لديها ســيارة واحدة فقط على ســبيل المثال أو المصانع التي تحتوي على قطعة حيويــة من المعدات هي عادةً ليس بإمكانها التحمل بأن تكون من دون هذه الأشــياء لأكثر من يوم أو يومين، ومن المحتمل أن تكون على استعداد لدفع المزيد مقابل الخدمة الأسرع.

تستخدم أنظمة الحجز من قبل العديد من الأشخاص في معالجة الخدمات، بما في ذلــك المطاعم والفنادق وشركات الطيران وصالونات الشــعر والأطباء وأطباء الأسنان، وأن الزبائن الذين لديهم حجوزات يجب أن يكونوا قادرين على تجنب قائمة الانتظار، منذ أن تم ضمان الخدمة لهم في وقت محدد. ومع ذلك فإنه قد تنشأ مشاكل عندما يفشل الزبائن في الظهور أو عندما تكون شركات الخدمات في حالة تســجيل فائض. تتضمن ستراتيجيات التسويق للتعامل مع هذه المشكلات التشغيلية طلب إيداع الحجوزات غير المدفوعة وإلغائها بعد فترة زمنية معينة وتقديم تعويضات لضحايا الحجز الزائد.

إن التحــدي في تصميم أنظمة الحجز يكمنه في جعلها سريعة وســهلة الاســتخدام لكل من الموظفين والزبائن، سواء أكان الزبائن يتحدثون مع وكيل حجــوزات أم يقومون بالحجوزات الخاصة بهم مــن خلال موقع الشركة على النت، فإنهم يريدون إجابات سريعة عن استفســارات حول توافر الخدمة في الوقت المفضل . كما أنهم ســيقدرون ذلك إذا كان النظام مصمماً لتوفير مزيد مــن المعلومات حول نوع الخدمة التي يحتفظون بها، فعلى ســبيل المثال : هل يمكن لنظام الحجز في الفندق تخصيص نوع معين من الغرف في تاريخ محدد؟ (على ســبيل المثال ، هل يمكنه ضمان غرفة لغير المدخنين مع سرير بالحجم

الملكي وإطلالـــة على البحيرة ، بدلاً من غرفة بسريريـــن توأمين وإطلالة على محطة الطاقة القريبة؟).

عند اســتخدام أنظمة التحفظـــات لإدارة منظمات الخدمـــة فإنه غالباً ما تســتخدم النسبة المئوية من الســعة المباعة كمقياس للفعالية التشغيلية، تتحدث خدمات النقل عن «عامل الحمولة» الذي تحقق، والفنادق عن «معدل الإشــغال»، والمستشــفيات عن «التعداد» . تقوم الشركات المحترفة بحســاب نســبة وقت الشريك أو الموظف التي بالإمكان تصنيفها على أنها ساعات قابلة للفوتـــرة، وأنه يمكن لمحلات التصليح النظر في اســتخدام كل من المعدات والعمالة، لكنه مع ذلك فإن أرقام النسبة المئوية هذه تخبرنا القليل عن الربحية النســبية للأعمال المجتذبة، إذ يمكن الحصول على معدلات استخدام عالية على حساب التخفيضات الكبيرة - أو حتى الهبات المباشرة.



الوصول إلى هناك هو نصف المتعة: ينتظر الركاب لتسجيل الوصول في المطار

تفضـــل العديد من شركات الخدمات الاعتماد على قياســـات العائد - أي متوسط الإيرادات المتحصل عليها لكل وحدة طاقة، إن الهدف هو زيادة العائد من أجل تحســـين الربحيـــة، وكما أشرنا في الفصل الثامن، فإن ســـتراتيجيات التسعير تصمم لتحقيق هذا الهدف وهي تستخدم على نطاق واسع في الشركات ذات القدرات المحـــدودة من مثل شركات الطيران والـــركاب ووكالات تأجير السيارات . إن برامج إدارة العائد الرسمية القائمة على النمذجة الرياضية تقدم أكبر قيمة لشركات الخدمات التي تجد أن تعديل سعتها هو أمر باهظ التكلفة،

ولكنه سـيكبدها تكاليف منخفضة نسبياً عند بيع وحدة أخرى من السعة المتاحة [15]. إن مؤشرات أخرى تشـجع اسـتخدام برامج تتضمن مستويات طلب متقلبة، والقدرة على تقسيم الأسـواق بحسب مدى حساسية الأسعار، وبيع الخدمات قبل الاستخدام بوقت طويل.

يفـرض تحليل العائد على المدراء إدراك تكلفـة الفرصة البديلة لقبول الأعمال من أحد الزبائن أو قطاعات السـوق عندما قد ينتج عن الآخر معدل أعلى من العائد، ضع في اعتبارك المشـاكل الآتية الـتي تواجه مدراء المبيعات لأنواع مختلفة من مؤسسات الخدمة المقيدة القدرات:

1 - هل يجب أن يقبل الفندق بالحجز المسـبق لـ 200 غرفة في الليلة من فوج سياحي بسعر 80 دولار لكل منها، في حين قد يتم بيع هذه الليالي في الغرف نفسها في وقت لاحق بإشعار قصير للمسافرين بمعدل سعري مقداره 140 دولار للغرفة في الليلة؟

2 - هل يجب على خط سـكة حديد فيه 30 سيارة شحن فارغة أن يقبل طلباً فورياً لشـحنة تبلغ قيمتها 900 دولار لكل سيارة أو يوقف السيارات عن العمل لبضعة أيام أخرى على أمل الحصول على شحنة ذات أولوية تكون ربحيتها هي الضعف؟

3 - كم عدد المقاعد في رحلة معينة يجـب أن تبيعها شركة الطيران مقدماً بتذاكر سفر خاصة أو بأسعار مخفضة؟

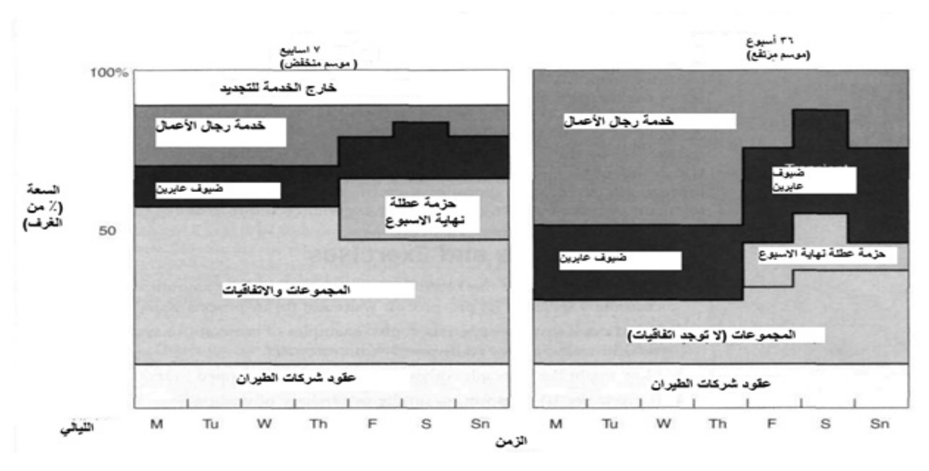
4 - هل يجب أن يحتفظ متجر الإصلاح والصيانة الصناعي بنسـبة معينة من الطاقـة الإنتاجية يومياً لوظائف الإصلاح في حالات الطوارئ التي تقدم هامش مسـاهمة مرتفع وإمكانية بناء ولاء الزبائـن على المدى الطويل؟ أم هـل ينبغي عليها ببسـاطة التأكد من وجود وظائـف كافية - تنطوي في الغالب على أعمال صيانة روتينية - للحفاظ على موظفيها مشـغولين بالكامل؟

5 - هل يجب على ورشـــة الطباعة معالجة جميع المهام على أساس من يأتي أولاً يخدم أولاً، مع وقت التســـليم مضمون لكل وظيفـــة؟ بدلاً من ذلك ، هل ينبغي أن يفرض ســـعراً أعلى على العمل «المتســـارع» ويخبر الزبائن الذين لديهم وظائف «قياسية» أن يتوقعوا البعض من التباين في تواريخ الانتهاء؟

إن المدراء الذين يتخذون هذه الأنواع من القرارات على أساس التخمين و«الشعور الغريزي» هم أفضل قليلاً من المقامرين الذين يراهنون على لفائف الـــنرد، إنهم بحاجة إلى طريقة منهجية لمعرفـــة فرص الحصول على أعمال أكثر ربحية إذا كانوا ينتظرون . يجب أن يســـتند قرار قبـــول الأعمال أو رفضها إلى تقدير واقعي لاحتمالات الحصول على أعمال أكثر ربحية في المستقبل، والحاجة إلى الحفاظ على علاقات الزبائن القائمة.

تجزئة السعات لأغراض الحجز:

يجـــب أن تكون هناك خطة واضحة تســـتند إلى تحليل الأداء الســـابق وبيانات الســـوق الحالية التي تشـــير إلى مقدار السعة التي ينبغي تخصيصها في تواريخ معينة لأنواع مختلفة من الزبائن بأسعار معينة، استنادًا إلى هذه الخطة فإنه بالإمكان تعيين أهـــداف «البيع الانتقائي» لموظـــفي الإعلان والمبيعات، مما يعكس تخصيص الســـعة المتاحة بين قطاعات الســـوق المختلفة في تواريخ مســـتقبلية محددة، إن آخر شيء تريده شركة ما من قوة المبيعات التي لديها هو تشـــجيع قطاعات السوق الحساسة للســـعر على شراء طاقتها في التواريخ التي تتوقع فيها توقعات المبيعات أنه سيكون هناك طلب قوي من العملاء الراغبين في دفع الثمن بالكامل. وأنه لســـوء الحظ وفي عدد من الصناعات فإنه غالباً ما يقوم الزبائن الأقل ربحية بحجز الأماكن الأبعد، وفي كثير من الأحيان تطلب المجموعات السياحية التي تدفع أسعار غرف أقل بكثير من المسافرين الأفراد من شركات الطيران والفنادق حجز مساحة لأكثر من عام مقدماً.



الشكل 14-2: تحديد أهداف تخصيص سعة المبيعات مع مرور الوقت

يوضح الشكل 14-2 تخصيص السعة استناداً إلى تحليل العائد المنهجي في أحد الفنادق، إذ يتباين الطلب بين أنواع مختلفة من الزبائن ليس بحسب يوم الأسبوع وحسب ولكن بحسب الموسم أيضاً. إن قرارات التخصيص هذه بحسب القطاع يتم التقاطها في قواعد بيانات الحجز التي يمكن الوصول إليها في جميع أنحاء العالم، وهي تخبر موظفي الحجز متى يتوقفون عن قبول الحجوزات بأسعار معينة على الرغم من أن العديد من الغرف قد تظل غير محجوزة. يمكن إنشاء مخططات مشابهة لتلك الموضحة في الشكل 2-14 لمعظم الأعمال المقيدة القدرات.

إن التطورات في مجال البرمجيات والحوسبة جعلت من الممكن للمدراء استخدام النماذج الرياضية المتطورة لمعالجة قضايا إدارة العائد المعقدة، وفي حالة شركة الطيران على سبيل المثال فإنه يمكن لهذه النماذج دمج قواعد البيانات التاريخية الضخمة على سفر الركاب في الماضي مع معلومات في الوقت الحقيقي على الحجوزات الحالية، إن النتائج المتحصل عليها تساعد المحللين على التنبؤ بعدد المسافرين الذين يريدون السفر بين مدينتين على وجه التحديد ومغادرتهم في الوقت والتاريخ المحدد، يصف هذا المثال كيف تستخدم الخطوط الجوية الأمريكية تحليل إدارة العائد لتعيين الأسعار لرحلة معينة. هناك أدلة على أن برامج إدارة العوائد يمكن أن تحسن العائدات بشكل كبير

- فقد أبلغت العديد من شركات الطيران عن زيادة بنســـبة 5 في المائة أو أكثر بعد بدء هذه البرامج.

مثال على تسعير المقاعد على الرحلة 2015:

إن الخطـــوط الجوية الأمريكية 2015 هي رحلة شـــعبية من شـــيكاغو Chicago إلى فينيكس Phoenix تغادر يومياً من مدينة وندي «Windy City» في الســـاعة 5:30 مســـاءً، إن المقاعد الـ 125 في الحافلة (الدرجة الاقتصادية) مقسمة إلى سبع فئات أجرة، يُشـــار إليها من قبل المتخصصين في إدارة العائد بإسم «الدلاء» Buckets، مع أســـعار تذاكر السفر ذهاباً وإياباً تتراوح من 238 دولار مقابل أجرة رحلة استكشافية (مع قيود مختلفة وعقوبة الإلغاء المرفقة) إلى أجرة غير مقيدة بمقدار 1404 دولار، إن المقاعد متوافرة أيضاً بســـعر أعلى في القسم الصغير من الدرجة الأولى، يوضح سكوت مكارتني Scott McCartney كيف يغير التحليل المستمر تخصيص المقاعد بين كل مجموعة من الدلاء السبعة في الدرجة الاقتصادية:

في الأســـابيع التي تســـبق كل رحلة (شـــيكاغو-فينيكس)، تقوم أجهزة الكمبيوتر الأمريكية لإدارة العائد باســـتمرار بضبـــط عدد المقاعد في كل مجموعة، مع مراعاة التذاكر المباعة وأنماط الركوب التاريخية وارتباط الركاب المحتمل لاستخدام الطريق كـ ساقٍ واحدة لرحلة أطول، فإذا كانت الحجوزات المســـبقة ضئيلة فإن شركة الخطوط الجوية الأمريكيـــة تضيف مقاعد إلى دلاء منخفضة الأجرة. أما إذا قام الزبائن من رجال الأعمال بشراء أسعار غير مقيدة في وقت مبكر مما كان متوقعاً فإن كمبيوتر إدارة العائد ســـيحصل على مقاعد من دلاء الخصم Discount Buckets ويحتفظ بها للحجوزات في اللحظة الأخيرة التي تتوقع قاعدة البيانات أن تستمر في الظهور.

مـــع بيع 69 مقعداً من مقاعد الحافلة البالغ عددها 125 مقعداً قبل أربعة أســـابيع من رحيل رحلة الطيران 2015 ، يبـــدأ الكمبيوتر الشركة في الحد من عدد المقاعد في الدلاء ذات الأســـعار المنخفضة، وبعد أسبوع توقف الشركة مبيعاتها تماماً للدلاء الثلاثة السفلية بسعر 300 دولار أو أقل، وأنه بالنسبة إلى زبون من شيكاغو يبحث عن مقعد رخيص فقد تم بيع الرحلة.

قبـــل يوم واحد من المغادرة ومع حجـــز 130 راكباً للرحلة التي تضم 125 مقعداً، ما زالت الشركة تقدم خمســـة مقاعد بأجرة كاملة لأن قاعدة بيانات الكمبيوتر تشـــير إلى أن 10 ركاب من المحتمل ألا يحضروا أو يستقلوا رحلات أخرى، فالرحلة 2015 غادرت كاملةً ولم يُصدم أحد.

لكن كلمـــة تحذير في هذا الوقت لا ينبغي أن تعـــني أن إدارة العائد هي السعي الأعمى لتعظيم العائد على المدى القصير، ذلك أن الإفراط في الاعتماد على إخراج نماذج الكمبيوتر يمكن أن يؤدي بسهولة إلى ستراتيجيات تسعير مليئة بالقواعد واللوائح وعقوبات الإلغاء وســـتراتيجية ســـخرية من تجاوز الحجز دون التفكير في خيبة أمل الزبائن الذين يعتقدون أن لديهم تحفظ قوي، وللحفاظ على النوايا الحســـنة وبناء العلاقات فإنـــه يتوجب أن تأخذ الشركة منظوراً طويل الأجل، إذ يحتاج المدراء إلى بناء ستراتيجيات تسعير للاحتفاظ بعلاقـــات الزبائن القيمـــة، حتى في حال عدم فرض أقـــصى مبلغ ممكن على معاملة معينة . بعد كل شيء فإن تصورات الزبائن من «تلاعب في الأســـعار» لا تبني الثقة، وكما ذكرنا في فصل سابق فإنه يتوجب على الشركات أن لا تجعل سياســـات التســـعير مُعقدة للغاية، إذ تكثر النكات حول وكلاء السفر الذين يعانون من أعطال عصبية لأنهم يحصلون على عرض أسعار مختلف في كل مرة يُسمونه» شركة الطيران للحصول على أجرة»، ذلك أن هناك الكثير من الاستبعاد والشروط والعروض الخاصة. أخيراً فإنه يجب أن تتضمن ســـتراتيجيات إدارة العائد حالات طوارئ مدروسة بعناية لضحايا تجاوز الحجز، مع جهود استعادة الخدمة المصممة لاستعادة حسن النية عندما يشعر الزبائن بخيبة أمل.

خـــاتمـــة :

تُمثل طبيعة الخدمات المحددة زمنياً مشكلة إدارية حرجة اليوم، وبخاصةً أن الزبائن أصبحوا أكثر وعياً بقيود الوقت الشخصية وتوافرها، وعندما يتجاوز الطلب السعة فإنه لا يمكن خدمة جميع الزبائن على الفور.

إن خطوط الانتظار والتحفظات هي طرائق لتقدير الطلب حتى تتوافر السعة، إذ يمكن للحجوزات المسبقة تشكيل توقيت الوافدين، ولكنه في بعض الأحيان يصطف الطابور، وأنه من المحتمل أن تفرض خدمات معالجة الأشخاص عبء الانتظار غير المرغوب فيه على عملائها، إذ أنه لا يمكن لهذا الأخير تجنب المجيء إلى «المصنع» للخدمة. يمكن للمدراء الذين يمكنهم اعتماد ستراتيجيات لتوفير وقت الزبائن (أو على الأقل تخصيص وقت في قائمة الانتظار بمرور الزمن) أن يكونوا قادرين على إنشاء ميزة تنافسية لمنظماتهم، إذ بإمكانهم تصميم كل من أنظمة الطوابير والتحفظات لتقسيم الزبائن إلى مجموعات مختلفة وذلك وفقاً لطبيعة معاملاتهم أو مدى استصواب أعمالهم، تعتمد ستراتيجيات إدارة العائد التي بموجبها يدفع الزبائن المختلفون أسعاراً مختلفة مقابل الخدمة ذاتها بفاعلية على فعاليتها في تخصيص وحدات سعة لأغراض الحجز لقطاعات محددة أو دلاء سعري محددة، وذلك بناءً على الخبرة السابقة وتوقعات المبيعات المستقبلية.

دراسة الأسئلة والتمارين :

1. لماذا يجب أن يهتم مسوقو الخدمة بشأن مقدار الوقت الذي يقضيه الزبائن في (أ) الانتظار قبل العملية و (ب) الانتظار في أثناء العملية؟
2. بناءً على تجربتك الخاصة ، قدم أمثلة على أنظمة الحجز التي نجحت بشكل جيد أو كانت سيئة حقاً بالنسبة للزبائن.
3. كيف يمكن تطبيق مبادئ إدارة العائد على شركات تأجير السيارات؟
4. مراجعة المقترحات العشرة حول سيكولوجية خطوط الانتظار، ما هو الأكثر أهمية في (أ) السوبر ماركت ، (ب) موقف حافلة المدينة في أمسية باردة ومظلمة، (ج) تسجيل الوصول لرحلة في المطار، (د) مكتب الطبيب، (هـ) خط التذاكر لمباراة كرة القدم التي من المتوقع أن تكون عملية بيع شاملة؟
5. ما هي العناصر السبعة لنظام الطابور؟ أيهم يخضع لسيطرة الزبون وأيهم يتحكم بمزود الخدمة؟

6. بالنسبة للمؤسسة التي تخدم عدداً كبيراً من الزبائن ، ماذا ترى كمزايا وعيوب أنواع مختلفة من قوائم الانتظار الموضحة في الشكل 1-14؟

7. باستخدام الصيغ في الصفحة 312 والجدول في الملحق ، قم بحساب الإجابات للمشاكل الآتية:

أ. في كافيتيريا مكتب فرانك Frank ، يختار الزبائن وجباتهم من محطات الطعام المختلفة ثم ينتقلون إلى محطة الدفع للدفع. إنه يعلم أن مورين Maureen وهي أمينة الصندوق سريعة في عملها ويمكنها مراجعة زبون كل 20 ثانية في المتوسط، بمعدل وصول يصل إلى 90 زبوناً في الساعة خلال الساعة 11 صباحاً إلى 2 مساءً فترة الغداء ، ما هو متوسط طول الخط الذي يمكن أن يتوقعه فرانك عند الخروج؟ كم دقيقة يتوجب عليه الانتظار؟ ب. مورين ستذهب في إجازة الأمومة وستحل محلها ويلي Willy، التي بإمكانها خدمة زبون واحد كل 36 ثانية في المتوسط ، كم من الوقت سوف يكون الخط الآن وكم من الوقت سوف يتوجب فيه على فرانك الانتظار؟ ج. استجابةً للشكاوى المتعلقة بالتأخيرات في محطة الخروج ستقوم الإدارة بتكليف جوان JoAnn بتشغيل سجل نقدي ثانٍ خلال غياب مورين، ومن مثل ويلي فإنه يمكن لـ جوان معالجة الزبون العادي في 36 ثانية، كم من الوقت في المتوسط سيكون كل خط الآن؟ وكم دقيقة يمكن أن يتوقع فرانك الانتظار (في أي خط)؟ د. ويلي كانت مريضة في أحد الأيام، لذلك يجب أن تعمل جوان لوحدها، لكنها تمكنت من تحسين أدائها ومعالجة زبون واحد كل 30 ثانية في المتوسط، كم سيبلغ طول الخط الآن؟ وكم هي مدة الانتظار؟

8. ما هي مبادئ التجزئة والمتغيرات الموضحة في مثال إدارة العائد من شركة الخطوط الجوية الأمريكية ؟

Endnotes :

1. Based on an example in Leonard L. Berry and Linda R. Cooper, “Competing with Time- Saving Service,” Business 40, no. 2, (1990): 3-7.

2. Malcolm Galdwell,”The Bottom Line for Lots of Time Spent in America,” The Washington Post (syndicated article, February, 1993).

3. Dave Wielenga, “Not So Fine Lines,” Los Angeles Times, 28 November, 1997, El.

4. This section is based in part on James A. Fitzsimmons and Mona J. Fitzsimmons, Service Management: Operations, Strategy and Information Technology 2nd ed. (New York: Irwin McGraw-Hill, 1998): 515-537; and David H. Maister,”Note on the Management of Queues” 9-680-053, Harvard Business School Case Services, 1979, rev. 2/84.

5. Richard Saltus, “Lines, Lines, Lines, Lines . . .The Experts Are Trying to Ease the Wait,” The Boston Globe, 5 October, 1992, 39, 42.

6. From the National Car Rental Web site, www.nationalcar.com, January 2001.

7. Jay R. Chernow, “Measuring the Values of Travel Time Savings, JowrMd/ of Consumer Research*1* (March 1981): 360-371. [Note: this entire issue was devoted to the consumption of time.]

8. David H. Maister, “The Psychology of Waiting Lines,” in J. A.Czepiel, M. R. Solomon, and C. F. Surprenant, The Service Encounter (Lexington, MA: Lexington Books/DC. Heath, 1986): 113-123.

9. M. M. Davis and J. Heineke, “Understanding the Roles of theCustomer and the Operation for Better Queue Management,” International Journal of Operations & Production Management 14, no. 5 (1994): 21-34.

10. Peter Jones and Emma Peppiatt, “Managing Perceptions of Waiting Times in Service Queues,” International Journal of Service Industry Management 7, no. 5 (1996): 47-61.

11. Karen L. Katz, Blaire M. Larson, and Richard C. Larson,”Prescription for the Waiting-in-Line Blues: Entertain, Enlighten, and Engage,” Sloan Management Review (Winter 1991): 44-53.

12. Bill Fromm and Len Schlesinger, Tlie Real Heroes of Business and Not a CEO Among Them(New York: Currency Doubleday, 1994), 7.

13. Michael K. Hui and David K.Tse,”What to Tell Customers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation,” Journal of Marketing 80, no. 2 (April 1996): 81-90.

14. Malcolm Galdwell, “The Bottom Line for Lots of Time Spent in America.

15. Sheryl E. Kimes, “Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms,” Journal of Operations Management 8, no. 4 (October 1989): 348-363; Sheryl E. Kimes and Richard B. Chase, “The Strategic Levers.

ملحق: جدول توزيع بواسون حساب العدد المتوقع للأشخاص الذين ينتظرون في الطابور لقيم مختلفة من Mandp

Flow Intensity (p)	Number of Service Channels (M)			
0.10	0.0111			
0.15	0.0264	0.0008		
0.20	0.0500	0.0020		
0.25	0.0833	0.0039		
0.30	0.1285	0.0069		
0.35	0.1884	0.0110		
0.40	0.2666	0.0166		
0.45	0.3681	0.0239	0.0019	
0.50	0.5000	0.0333	0.0030	
0.55	0.6722	0.0149	0.0043	
0.60	0.9000	0.0593	0.0061	
0.65	1.2071	0.0767	0.0084	
0.70	1.6333	0.0976	0.0112	
0.75	2.2500	0.1227	0.0147	
0.80	3.2000	0.1523	0.0189	
0.85	4.8166	0.1873	0.0239	0.0031
0.90	8.1000	0.2285	0.0300	0.0041
0.95	18.0500	0.2767	0.0371	0.0053
1.0		0.3333	0.0454	0.0067

الجزء الخامس

دمج التسويق والعمليات والموارد البشرية

حاولنا خلال هذا الكتاب تحقيق توازن بين التسويق ووظيفتين أساسيتين أخريين هما العمليات والموارد البشرية، إن كبار المدراء بحاجة إلى التأكد من أن هذه الوظائف الثلاث متكاملة بشكل جيد على جميع المستويات في المنظمة. تتناول الفصول في الجزء الخامس هذه المشكلة من خلال استكشاف الأسئلة الآتية (انظر الشكل الخامس1) : ما هي الأدوار المناسبة للأشخاص وللتقنية؟ وكيف يمكن لشركتنا تحقيق قيادة الخدمة؟

إن الفصل الخامس عشر يتفحص أدوار الموظفين في المنظمات الخدمية، لكل واحد من ثمانية أفراد من إدارة الخدمة المتكاملة يلعب دوراً مميزاً في مؤسسات الخدمة، وكما نوقش في الفصول السابقة فإن موظفي المرحلة الأولى في مؤسسات الاتصال العالية هم مسؤولون عن تقديم عناصر المنتج. كما أنهم شكلوا جزءً من التجربة الكلية للزبون. في هذه الإعدادات يكون الموظفون مهمين لكل من الستراتيجيتين التسويقية والتشغيلية. عندما يفكر المدراء في خدمات الاتصال العالي في ستراتيجية الموارد البشرية فإنه ينبغي أن يسألوا أنفسهم: كيف تؤثر مواقف الموظفين وظهورهم وأدائهم في نجاحنا؟ إن فهم

الأدوار التي يلعبها الموظفون ، لا سيما في لقاءاتهم مع الزبائن، هو شرط أساسي ضروري لمعالجة السـؤال ، كيف ينبغي لنا اختيار موظـفي الاتصال بالزبائن وتدريبهم وتحفيزهـم ؟ في خدمات الاتصال المنخفضة فإنـه نادراً ما يواجه الزبائن موظفين ما لم تكن لديهم مشـاكل لحلها. في من مثل هذه المؤسسات ، تكمن اهتمامات التسويق في النسبة المئوية الصغيرة من الموظفين المسؤولين عن حل مشـكلات الزبائـن ، بينما ينصب التركيز التشـغيلي على الجوانب الخلفية لتقديم الخدمات.

نوقشـت قضايا التكنولوجيا في العديد من الفصول السـابقة، إذ تعمل تكنولوجيا المعلومات وبخاصة على تشكيل طريقة عمل الأفراد ، والاستفادة من جهود الموظفين والمدراء ، وتمكين الزبائن من خدمة أنفسـهم في مجموعة واسعة من الإعدادات.

في الفصل السـادس عشر سنستكشـف دور التكنولوجيـا في أعمال الخدمات الحديثة من خلال طرح السؤال الآتي: هل أن التكنولوجيا هي دفعة ستراتيجية رئيسة في أعمالنا أم أنها مجرد أداة عملياتية أخرى؟ ومما يثير القلق وبخاصة تأثير التقنيات الجديدة في الإنتاجية وتصورات الزبائن لنوعية الخدمة . إذ غالباً ما يتوق مدراء العمليات إلى اسـتبدال الخدمة الشـخصية ببدائل آلية، ولكن قبل السـماح بحدوث ذلك فإن مسـوقي الخدمة هم بحاجة إلى إيجاد إجابات للسؤال الآتي: هل يمتلك الزبائن المهارات والرغبة في استخدام خيارات الخدمة الذاتية؟

سنسـتخدم في الفصل السـابع عشر موضـوع قيادة الخدمة كوسـيلة لاستكشـاف المسـؤوليات التي يعتمد عليها كل من التسـويق والعمليات والمـوارد البشرية، إذ أن العديد من الشركات تطمـح إلى أن تكون رائدة في الخدمة، لكن القليل منها يحقق ذلك، وأنه يتوجب على أولئك الذين يحققون

مكانة ريادية في صناعتهم العمل باســتمرار للاحتفــاظ بها، فلقد انخفضت شعبية العديد من أســماء الشركات التي كانت ذائعة الصيت ذات مرة أو أنها اختفت تماماً.

يبــدأ البحث عن قيــادة الخدمة بســؤالين: هل لدينا رؤية متماســكة للمســتقبل[1] ؟ «، وإذا كان الأمر كذلك فهل يتم تحديد هذه الرؤية ودفعها من قبل قائد قوي وفعال؟ يمكن قياس التقدم المحرز في تحقيق القيادة جزئياً من خلال الأداء المتفوق في الســوق التنافسية، بما في ذلك تصورات قيمة ونوعية خدمات الشركة وتحقيق الأرباح (أو الأهداف الاجتماعية الأوســع في حالة المنظمات غير الربحية).

غالباً ما ترتبط القيادة في التسويق بعمليات متفوقة وبالاستخدام المبتكر للتكنولوجيا، لكن أصعب إنجاز على المنافســين هو محــاكاة القيادة في إدارة الموارد البشرية، وأن امتلاك قوة عاملة مخلصة ومنتجة واستباقية وموجهة نحو الزبائن يمكن أن يوفر قدرة تنافسية هائلة.

إن المزايــا تكــون في كل من الاحتفاظ بالزبائــن وفي جذب الموظفين المحتملــين، فالشركة التي تتمتع بســمعة كمكان بارز للعمل ســتجد أنه من الأسهل عليها وبكثير جذب أفضل المرشحين والاحتفاظ بهم.

كما ســترى ، فإن الشركات التي تدمج بنجاح التسويق والعمليات وإدارة الموارد البشرية فإنه من المرجح لها أن تصل إلى حالة قيادة الخدمة، وأن تحقيق القيادة أمر صعب ولكن الحفاظ عليه قد يكون بالصعوبة نفســها، ويُنظر إلى العنصر الأساسي على أنه منظمة أخلاقية.



الشكل الخامس - 1 : القرارات التي تنطوي على تكامل التسويق والعمليات والموارد البشرية

الفصل الخامس عشر

أدوار الموظفين في منظمات الخدمة

USAA تعامل حقوق موظفيها :

إن USAA هي جمعيــة خدمات التأمــين والخدمات المالية المتنوعة التي تخدم أعضاء من الجيش الأمريكي وعائلاتهم مع سبعة مكاتب في الولايات المتحدة واثنين في أوروبا[1]، فإنها تتيح الوصول أيضاً عبر البريد وأرقام الهواتف المجانيــة والإنترنت. تأسســت في عام 1922 من قبــل 25 من ضباط الجيش الذين لم يتمكنوا من العثور على تأمين كافٍ على الســيارات لأن معظم شركات التأمين في تلك الحقبة تعتبر الموظفين العسكريين هم من ذوي مخاطر التأمين الضعيفة. وفي خلال اجتماع عقد في غرفة فندق في سان أنطونيو San Antonio بولاية تكســاس Texas، شــكل الضباط رابطة (أطلقوا عليها اسم «رابطة جيش الولايات المتحــدة للســيارات» United States Army Automobile Association (التي عرفت اختصاراً فيما بعد بـ USAA) وتعهدوا بمشــاركة المخاطر المالية لبعضهم البعض، في ذلك الوقت كان لدى المجموعة القليل من المعرفة بشأن التأمين على السيارات وليس لديهم تمويل ولا حتى مكتب.

أمــا اليوم فــإن USAA تتكون من أكثر من 85 شركــة تابعة وفرعية في جميــع أنحاء العالم وتمتلك أكثر من 60 مليــار دولار من الأصول، وهي تحتل المرتبة 217 بين أكبر الشركات الأمريكيــة من حيث العائدات، وفقاً لقائمة 2000 (Fortune 500)، إذ ساهم استثمار USAA القوي في التكنولوجيا وأنظمة تعليقــات الزبائن وتدريــب الموظفين وجودة حياة العمل اســهمت جميعاً في سمعتها بجودة الخدمة المتميزة وبمعدل استبقاء الزبائن البالغ 97 بالمائة.

إن الجمعية موالية لموظفيها وهي في المقابل تتوقع منهم أن يكونوا مخلصين لعملائهم، يُسمي ويلسون كوني Wilson Cooney وهو نائب الرئيس التنفيذي

لعمليات التأمين على الممتلكات والحوادث في USAA هذه العملية بـ «سلسلة الولاء « فهو يقول: «إذا لم تهتم بالموظفين فإنهم لن يتمكنوا من العناية بالزبائن، نحن نمنح الموظفين كل ما يحتاجون إليه ليكونوا سعداء ونفتتنهم بشكل كامل لأن يكونوا هنا معنا . فإذا لم يكونوا سعداء فإننا لم نقم بذلك وأننا لن نرضي الزبائن على المدى الطويل ... يجب أن يكون لدينا شغف للزبائن فإذا لم نفعل ذلك فنحن في الاتجاه الخاطئ، لقد استثمرت USAA في أنظمة المعلومات الحديثة الموجهة نحو الزبائن أكثر من أي شركة تأمين أخرى، إذ تُعد أنظمة الدعم هذه عنصراً حيوياً في تمكين ممثلي الخدمة من تقديم نتائج سريعة ودقيقة للزبائن، والنتيجة ليست البعض من أعلى مستويات رضا الزبائن وولائهم في هذه الصناعة فحسب، بل الرضا الوظيفي العالي بين الموظفين أيضاً.

تم تصنيف USAA من قبل Fortune كأفضل 100 شركة تعمل في الولايات المتحدة، إذ أنها تجتذب الموظفين الاستثنائيين وتحفزهم وتحتفظ بهم مع مجموعة مذهلة من خدمات الموظفين وفوائدهم، هذا بالإضافة إلى استحقاقات التقاعد والاستثمار والتأمين، تزود USAA عمالها أيضاً بالغسيل في الموقع وخدمات التنظيف الجاف والمطاعم ورعاية الأطفال . «إن متاجر الشركة» تبيع البضائع ذات الجودة الأولى للموظفين بأسعار مُخفضة، كما يوجد ثلاثة مراكز لياقة مجهزة تجهيزاً كاملاً مع غرف للوزن ودروس التمارين الرياضية والمدربين الشخصيين، إن لدى USAA أكثر من 100 شاحنة مملوكة لها وذلك لمساعدة الموظفين على العمل من دون أية متاعب أو نفقات للتنقل، وهناك فعاليات خاصة (من مثل معرض الموظف الفني وعيد الربيع وحفلة عيد الميلاد) وهي مجانية للموظفين على مدار العام.

تشتهر الجمعية أيضاً باستثمارها الكبير في التعليم المتعلق بالوظيفة، إذ يوجد 75 فصل دراسي ومنهج لأكثر من 200 دورة في مقر الشركة في سان أنطونيو، يستمر تدريب ممثلي الحسابات الجدد لمدة 10 أسابيع وتدفع الجمعية تكاليف التعليم الجامعي لموظفيها أيضاً، إن جميع الموظفين المتفرغين الذين يعملون في أكثر من عام هم مؤهلين للحصول على تمويل كامل، وأن USAA

تدفع فواتير التعليم مباشرة وسوف تغطي شهادة جامعية واحدة undergraduate ودرجـــة عليا واحدة graduate لــكل موظف. والســـؤال الآن هو لماذا ترغب USAA في إنفاق أكثر من 2.6 مليون دولار ســـنوياً لتثقيف موظفيها؟ تشرح كارين وولفشـــول Karen Wolfshohl وهي مديرة الدراســـات الجامعية: «لقد كانت ثقافتنا دائماً أن الموظفين هم موردنا الأكثر أهمية، فهم العامل الحاســـم في قدرتنا التنافســـية كمزود للخدمات المالية، ذلك أن القوة العاملة المتعلمة هي خيارنـــا الوحيد الذي أعطانا القوة في التغيير، وبخاصة التغيير التكنولوجي في أعمالنا ".

أهداف التعلم- بعد قراءة هذا الفصل، يجب أن تكون قادراً على:

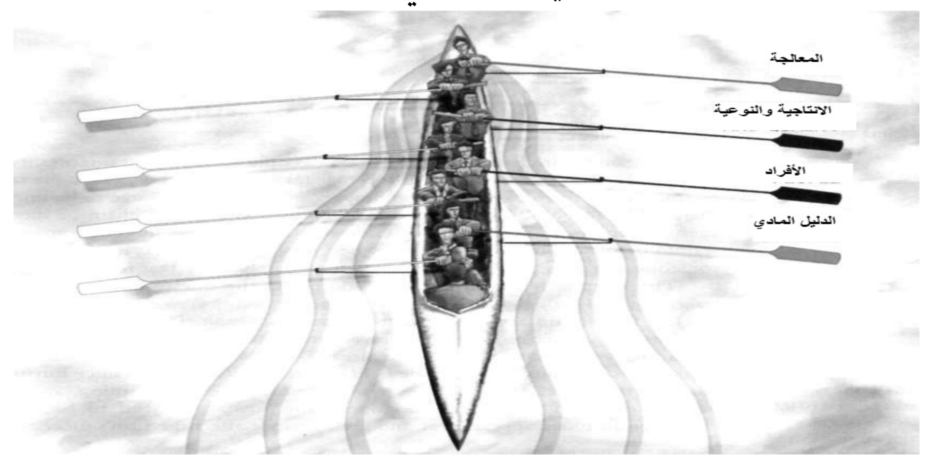
1 - فهم لماذا يجب النظر إلى نفقات الموارد البشرية على أنها اســـتثمار بدلاً من تكلفة .

2 - تدرك الأهمية الستراتيجية لتعيين الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم

3 - تحديد المقصود بنماذج «التحكم» و «المشاركة» للإدارة .

4 - وصف فوائد وتناقش تداعيات تمكين الموظف .

5 - كيف تؤثر ثقافة الشركة في الخدمة التي يتلقاها الزبائن.



الموارد البشرية: إدارة الأصول

استخدمت العديد من المؤسسات عبارة «الأشخاص هم أهم أصولنا»، ومع ذلك فإن جميع الشركات الجُد القليلة تتصرف كما لو أن الإدارة العليا تعتقد ذلك حقًا، لكن مع ذلك فإن الأمــر في شركات الخدمات الناجحة من مثل موظفي USAA، يُنظر إليهم على أنهم مورد يجب رعايتهم وليس كتكلفة يمكن التقليل منها، إن هال روزنبلوث Hal Rosenbluth وهو مالك سلسلة ناجحة من وكالات السـفر يجادل في كتابه The Customer Comes Second «يأتي الزبون ثانياً» : أن التركيز الأول للشركة يجب أن يكون على موظفيها: «فقط عندما يعرف الناس ما الذي يجعلهم يشعرون بأن يكونوا أول من يراهم شخص آخر»، كما يكتب، «يمكنهم المشاركة بإخلاص في ذلك الشعور مع الآخرين.»[2].

إن هــذا الفصل هو الأول مــن فصلين يتناولان السـؤال في إطار قرار الخدمة الخاص بنا، ما هي الأدوار المناسـبة للأشـخاص والتكنولوجيا! (انظر الشكل الخامس.1 في الصفحة 321). وهو يركز على عنصر حيوي من 8 مكونات: الأفراد- يشـتمل العامل البشري في الخدمات مجموعتـين من اللاعبين هما الموظفين والزبائن. نؤكد هنا على مهمة إدارة الموظفين، وذلك لأننا ناقشنا بالفعل الحاجة إلى إدارة سـلوك الزبائن في الفصول السابقة. يحتمل أن يكون الحقل مجالاً واسـعاً وذلك لأن إدارة الموارد البشرية human resource management (HRM)[*] تشـمل التوظيف والاختيار والتدريب والاحتفاظ بالموظفين، إن كلاً من مديري التسـويق والعمليات بحاجة إلى أن يكونا على حذر بشـأن مواقف الموظفين وظهورهم وأدائهم المؤثر في نجاح الشركة.

قضايا الموارد البشرية في البيئات عالية الاتصال :

قدمنـا في الفصل الأول فكرة الإدارة المتكاملة للخدمات التي تقترح أن التسـويق والعمليات وإدارة الموارد البشرية ينبغي اعتبارهم وظائف مترابطة،

(*) ادارة الموارد البشرية (HRM): هي تنسيق المهام المتعلقة بتصميم الوظائف، وتوظيف الموظفين، والاختيار، والتدريب، والتحفيز، وتشمل أيضاً تخطيط الأنشطة الأخرى المتعلقة بالموظفين وإدارتها.

إذ تكون التفاعلات بين هذه المجالات الثلاثة أكثر وضوحاً في حالة خدمات الاتصال العالية، مما يخلق تحديات خاصة في التصميم والتوظيف والتدريب، يواجه الزبائن في خدمات الاتصال العالية موظفي الخدمة في أثناء تقديم الخدمة، إن هذا الاتصال يخلق رابطاً أساسياً بين وظائف عمال الخدمة في المرحلة الأمامية وأولئك الذين يعملون في المكاتب الخلفية لشركات الخدمات أو في مصانع التصنيع[3]. يدعم موظفو الكواليس في مؤسسة الخدمة جهود زملائهم في المرحلة الأمامية (يُطلق عليهم تسمية الزبائن الداخليون[*]) الذين يخدمون الزبائن النهائيين مباشرة.

يمكننا جميعاً تقريباً سرد عدد من قصص الرعب عن تجربة مروعة مع إحدى شركات الخدمات – ونحن في العادة نحب التحدث عنها، فإذا ما تم الضغط علينا فإنه يمكن للكثير منا أيضاً سرد خبرة خدمة جيدة حقاً عنها، يظهر موظفو الخدمة عادةً في مكان بارز في من مثل هذه الأعمال الدرامية - إما في أدوار من مثل الأشرار غير المبالين أو غير الأكفاء، أو كأبطال خرجوا في طريقهم للمساعدة متوقعين احتياجات الزبائن لهم أو لحل المشاكل بطريقة مفيدة وعاطفية . يمكن أن يلعب موظفو الخدمة دوراً حيوياً في الوظائف منخفضة الاتصال، إذ يتفاعل الزبائن مع الشركة عبر الهاتف ويكون صوت الوكيل هو الشكل الوحيد للاتصال البشري، في مواجهات الخدمة عالية الاتصال فإننا نميل إلى تذكر الدور الذي يلعبه موظفو المسرح الأماميون أفضل من أي جانب آخر من جوانب العملية، وفي كثير من النواحي فإن هؤلاء الموظفين هم الخدمة.

يجب أن يلتزم موظفو الاتصال بالزبائن بالأهداف التشغيلية والتسويقية، لأنهم جزء من نظام التسليم والمُنتَج، ومن ناحية فإنهم يساعدون في «تصنيع» إنتاج الخدمة، وفي الوقت نفسه قد يكونوا مسؤولين أيضاً عن تسويقها («الدينا

(*) الزبائن الداخليون: هم الموظفون الذين يتلقون خدمات من مُوَرِدٍ داخلي (موظف أو قسم آخر) كمدخلات ضرورية لأداء وظائفهم الخاصة..

البعض من الحلويات اللطيفة التي تتبع مسارك الرئيسي» أو «يمكننا تنظيف جهازك في الوقت نفسه الذي نقوم فيه بإصلاح المحرك» أو «سيكون الآن وقتا طيباً لفتح حساب منفصل للادخار لتعليم أطفالك»).

في نظـــر زبائنهم فإنه يمكن أيضاً اعتبـــار موظفي الخدمة جزءً لا يتجزأ من تجربـــة الخدمة، ومن ثم فـــإن موظفو المرحلة الأولى يـــؤدون دوراً ثلاثياً كمتخصص في العمليات والمسوق وجزء من منتج الخدمة نفسها. إنهم يشغلون مواقع تمتد عبر الحدود(*) - ويعملون على حدود المؤسســـة ويوفرون رابطاً بين البيئة الخارجية والعمليات الداخلية . قد يكون هذا التعدد في الأدوار صعباً على الموظفين وبخاصةً عندما يشعرون بأنهم قريبون جسدياً ونفسياً من الزبائن كما يفعلون مع المدراء والموظفين الآخرين[4]، يسلط الجدول 1-15 الضوء على عدد من التعارضات بين العمليات وأهداف التسويق التي قد تصيد الموظفين في الوسط.

الجدول 15-1 : آفاق العمليات والتسويق

المسائل التشغيلية	أهداف العمليات الأنموذجية	مخاوف التسويق المشتركة
تحسين الإنتاجية	خفض تكلفة وحدة الإنتاج	الاستراتيجيات قد تسبب انخفاض في جودة الخدمة.
اتخاذ القرارات مقابل الشراء (الاستعانة بمصادر خارجية)	مقايضة السيطرة مقابل الميزة النسبية ووفورات في التكاليف	اتخـــاذ" الـقـــرارات قد يـــؤدي إلى انخفاض الجودة وعدم وجود تغطية السوق، قد تؤدي قرارات "الشراء" إلى نقل السيطرة إلى المُوَرِدين الذين لا يستجيبون ويـــضرون بصورة الشركة
موقع المرافق	خفض التكاليف؛ توفير سهولة الوصول للمُوَرِدين والموظفين	قد يجد الزبائن الموقع غير جذاب ولا يمكن الوصول إليه

(*) المواقع التي تمتد عبر الحدود: هي الوظائف التي تمتد عبر الحدود بين البيئة الخارجية والعمليات الداخلية للمؤسسة التي يواجهها الزبائن.

الجدول 1-15 : آفاق العمليات والتسويق		
التقييس	إبقاء التكاليف منخفضة وجودة متسقة، تبسيط مهام العمليات، توظيف الموظفين منخفضة التكلفة	قد يبحث المستهلكون عن التنوع، ويفضلون التخصيص لمطابقة الاحتياجات المقسمة.
دفعة مقابل وحدة المعالجة	سعي وفورات الحجم، والاتساق، والاستخدام الفعال للسعات	قد يضطر الزبائن إلى الانتظار، ويشعرون بأنهم "أحد الحشود"، يتم إيقاف تشغيلهم بواسطة زبائن آخرين
تصميم المرافق والتصميم	التحكم في التكاليف، وتحسين الكفاءة من خلال ضمان قرب المهام المتعلقة بالعمليات، وتعزيز السلامة والأمن	قد يكون الزبائن في حيرة من أمرهم، ويتنقلون حولهم دون داع، ويجدون وسيلة غير جذابة وغير مريحة
تصميم الوظيفة	التقليل من الأخطاء والهدر والاحتيال، والاستفادة الفعالة من التكنولوجيا، تبسيط المهام للتقييس.	الموظفون ذوو التوجه التشغيلي من ذوي الأدوار الضيقة قد لا يستجيبون لاحتياجات الزبائن
منحنيات التعلم	تطبيق الخبرة لتقليل الوقت والتكاليف لكل وحدة من الانتاج	خدمة أسرع هي ليست بالضرورة خدمة أفضل، قد لا يتم تمرير توفير التكلفة على أنه انخفاض الأسعار
إدارة القدرات	حافظ على انخفاض التكاليف عن طريق تجنب الاستخدام غير الكافي للموارد	قد تكون الخدمة غير متوافرة عند الحاجة، النوعية قد تكون غير جيدة خلال فترات ارتفاع الطلب
سيطرة نوعية	تأكد من أن تنفيذ الخدمة يتوافق مع المعايير المحددة مسبقاً	إن التعريفات التشغيلية للجودة قد لا تعكس احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم
إدارة قوائم الانتظار	تعظيم الاستفادة من السعة المتاحة من خلال التخطيط لمتوسط الإنتاجية ، والحفاظ على طلب الزبائن ، والانضباط	قد يشعر الزبائن بالملل والإحباط في أثناء الانتظار ، ترى الشركة بأنها لا تستجيب.

Source: © 1989 by Christopher H. Lovelock. Reprinted from «Managing Interactions Between Operations and Marketing and Their Impact on Customers,» Chapter 15 in Bowen et al. (eds.), Service Management Effectiveness (San Francisco: Jossey Bass, 1990), 362.

نظـــراً للتحديـــات الفريدة الـــتي تخلقها المواقف الممتـــدة عبر الحدود فإنه يتوجـــب تعيين الموظفين وتدريبهم في أدوار الاتصال العالي على أســـاس خصائص محددة من مثل المهارات الشـــخصية والمظهر الشخصي والاستمالة ومعرفة المنتج والتشـــغيل وقدرات البيع ومهارات في الإنتاج المشترك (العمل بالاشتراك مع الزبائن لإنشاء الخدمة المطلوبة) . تتضمن السمات الإضافية التي لها قيمة خاصـــة في مواقف البيع مهارات في مراقبة المفاتيح غير اللفظية (من مثل لغة جسد الزبون)، وتعديل ســـلوك الفرد في سياق المواقف الاجتماعية، تعد المهارات الفنية ومهارات التعامل مع الآخرين ضرورية لكن هذا لا يعد وحده كافياً لتحقيق الأداء الوظيفي الأمثل[5].

العمل العاطفي:

تنطوي لقـــاءات الخدمة على أكثر من مجـــرد التنفيذ الفني الصحيح للمهمـــة، كما أنهـــا تنطوي على عناصر بشرية من مثل الســـلوك الشـــخصي والمجاملة والتعاطف، هذا يقودنا إلى مفهوم العمل العاطفي (أو عمل عاطفة)، وهو فعل التعبير عن المشاعر المناسبة اجتماعياً (ولكن في بعض الأحيان هي خاطئة) خلال معاملات الخدمة[6]. تتطلب البعض من الوظائف من العاملين في الخدمة التصرف بطريقة ودية تجاه الزبائن أو إظهار الشفقة والاخلاص لهم، وقد تكون محاولة التوفيق مع توقعات الزبائن بشأن هذه الأبعاد عبئاً نفسياً على البعض من العاملين في الخدمة عندما يرون أنفســـهم مضطرين إلى حل المشاعر التي لا يشعرون بها.

يمتثل موظفو الاتصال بالزبائن «القواعد العرض» هذه من خلال التمثيل والتعبير عن المشـــاعر العفوية والحقيقية[7]، تعكـــس قواعد العرض عموماً المعايـــير التي يفرضها المجتمع التي قد تختلف من ثقافة إلى أخرى ومن خلال مهن ومنظمات محددة، على ســـبيل المثال فإن توقعات الزبائن بشأن الممرضات تختلف عن تلك التوقعات الخاصة بجامـــعي الفواتير، وقد تعكس التوقعات أيضـــاً طبيعة لقاء معين (على ســـبيل المثال - ما هي المشـــاعر التي تتوقع من النادل عرضها إذا اكتشـــفت أن هناك ذبابة في حســـاءك؟) . يتطلب التمثيل

من الموظفين محاكاة المشاعر التي لا يشعرون بها بالفعل، ويتم ذلك عن طريق التقديم الدقيق للإشارات اللفظية وغير اللفظية من مثل تعبيرات الوجه والإيماءات ونبرة الصوت، إن البعض من الموظفين هم ممثلون طبيعيون وأنهم هم الذين لا يمكنهم عادةً تدريبهم على تحسين مهاراتهم في التمثيل، لكن في ظل ظروف معينة فإنه قد يواجه مقدمو الخدمات وبشكل تلقائي المشاعر المتوقعة منهم دون أي حاجة إلى التصرف - كما يحدث عندما يشعر رجل الإطفاء بالتعاطف مع طفل مصاب مأخوذ من مبنى محترق.

يحتاج مدراء الموارد البشرية إلى إدراك أن أداء العمل العاطفي يوماً بعد يوم يمكن أن يكون مرهقاً للموظفين في أثناء سعيهم لعرض مشاعر قد تكون خاطئة، لكن مع ذلك فإنه ومن وجهة نظر التسويق فإن الفشل في إظهار المشاعر التي يتوقعها الزبائن يمكن أن يكون ضاراً وقد يؤدي إلى تقديم شكاوى تفيد بأن «الموظفين لا يبدو أنهم يهتمون»، إن التحدي الذي يواجه مدراء الموارد البشرية هو تحديد ما يتوقعه الزبائن وتوظيف الموظفين الأكثر ملاءمة وتدريبهم بشكل جيد.



يواجه السيد ديلبرت العمل العاطفي في البنك

تصميم الوظائف والتوظيف:

إن العديد من الوظائف الأكثر طلباً في شركات الخدمات هي مناصب تمتد عبر الحدود، إذ يُتوقع أن يكون الموظفون سريعين وفعالين في تنفيذ

المهـــام التشــغيلية وكذلك مهذبين ومفيديـــن في التعامل «مــع الزبائن، إن مواجهات الخدمة من المحتمل أن تكون « معركة ثلاثية الزوايا ، «مع الزبون (يطالب بالاهتمام وجودة الخدمة) والمؤسســة (تطالب بالكفاءة والإنتاجية) في كلا الطرفين والموظفين في الخطوط الأمامية المحاصرين في الوســط . وهذا يخلــق التوتر مع تمزيق الموظفين بين إرضـــاء الادارة والزبائن من جهة، وبين تلبيــة الإنتاجية وأهداف الجودة من جهة أخرى: فإذا لم يتم تصميم الوظائف بعناية - أو تم اختيار الأشخاص الخطأ لشغلها - فهناك خطر كبير في أن يصبح الموظفــون مضغوطين وفي النهاية يعانون من الإرهاق الذي يتســبب عنه أن يكونوا موظفين غير مثمرين[8].

تختلــف طبيعة العمل بشــكل كبير في قطاع الخدمـــات، وقد تختلف أيضاً بين شركة وأخرى اعتماداً على أهداف كل مؤسسة وثقافتها وقيمها، وأنه يتوجب تصميم وظائف الخدمة بالرجوع إلى المهارات المطلوبة، ودرجة التقدير المسموح بها لأصحاب العمل، والسياق الذي ســيتم عمل الأفراد فيه- سواء أكان ذلك بمفردهم أم مع فريق، وعلى سبيل المثال – وفيما يخص مدى الاتصال بالزبائن فإنه غالباً ما تتغير مُتطلبات الوظيفة مع تطور الشركة، وتنفيذ تقنيات جديدة، وإدخال طرائق مختلفة للعمل، إن تصميم الوظائف هو مهمة مستمرة للمتخصصين في الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين.

توظيف الأشخاص المناسبين للحصول على الوظيفة:

لا يوجــد شيء من مثل الموظف المثالي عالميــاً، إن البعض من وظائف الخدمة تتطلب مؤهلات مســبقة بدلاً من منح الموظفين التدريب اللازم بعد تعيينهم، إذ يمكن للممرضة التقدم للحصول على وظيفة كموظفة استقبال في الفندق، لكن العكس ليــس صحيحاً إلا إذا كان مقدم الطلب حاصل على مؤهلات تمريض، فضلاً عن ذلك فإنه من الأفضل شــغل المناصب المختلفة - حتى في داخل الشركة نفســها - من قبل أشخاص لديهم أنماط وشخصيات مختلفة. إنه يساعد على الحصول على شخصية مؤهلة في العديد من الوظائف في المقدمة، وذلك لأن الموظفين يجتمعون باستمرار مع زبائن جُدُد، وعلى النقيض

من ذلك فإنه قد يكون الشــخص الخجول والمتقاعــد أكثر راحة في العمل في الكواليس مع مجموعة زملاء العمل نفســها، وأن الشــخص الذي يحب أن يكون نشــيطاً بدنياً قد يكون أفضل كخادم أو ساعي لمطعم أكثر من كونه وكيل حجز أو صراف بنك.

تســتخدم شركة والت ديزني Walt Disney الــتي تعمل في مجال الترفيه المصطلــح المسرحي وتُقَيِــم الموظفين المحتملين من حيــث إمكاناتهم للعمل على خشــبة المسرح أو وراء الكواليس، يتم تعيين العمال على خشبة المسرح المعروفة بإســم أعضاء فريق العمل في تلك الأدوار التي تتناسب بشكل أفضل مع مظهرهم وشــخصياتهم ومهاراتهم، إن ملاءمة الفرد مع الثقافة التنظيمية هي من الأمور المهمة أيضاً. أكــد كلاً من روبرت ليفرينج Robert Levering وميلتــون موســكوفيتش Milton Moskowitz وهما مؤلفي أفضل 100 شركة للعمل في أمريــكا على أنه «لا توجد شركة مثالية للجميع، وأن هذا الأمر قد يكــون صحيحاً وبخاصة في أماكن جيدة للعمــل لأن هذه الشركات تميل إلى أن تكون لها شــخصية حقيقية ولها ثقافتها الخاصة، تميل الشركات ذات الشخصيات المميزة إلى جذب وصد أنواع معينة من الأفراد[9].

في محاولة من شركات الخدمات لتصبح أكثر توجهاً نحو الزبائن فقد وضع البعض منها موظفيهم في المرحلة الأولى من خلال « تشــارم ســكول» charm schools، وذلك بهدف إنشاء موظفين أكثر دفئاً وودية يمكنهم التواصل بشكل أفضل مع الزبائن، لكن مدراء الموارد البشرية اكتشــفوا أنه في حين أن من الممكن تعليم الأخلاق الحميدة والحاجة إلى الابتســامة والاتصال بالعين إلا أن الدفء لا يمكن . وفي الواقع فإن الابتســامة اللطيفة والرائعة قد تكون أسوأ من عدم الابتسامة على الإطلاق، إن الحل الواقعي الوحيد هو تغيير معايير التوظيف في المنظمة لصالح المرشحين من ذوي الشخصيات الودية بشكل طبيعي . كما يلاحــظ جيم كولنز Jim Collins «القول المأثــور القديم» : «أن الناس هم أهم أصولك» هو قول خطأ، إن الأشــخاص المناســبون هم أهم أصولك، إن الأشخاص المناســبون هم أولئك الذين يعرضون السلوكيات المطلوبة على

أي حال هي امتداداً طبيعياً لشخصياتهم والموقف بغض النظر عن أي نظام تحكم وحوافز[10].

ما الذي يجعل أداء الخدمة المتميز مميزاً؟ غالباً ما تكون تلك الخصائص جوهرية للأفراد، وهي النوعيات التي يجلبونها لأي صاحب عمل، كما خلصت دراسة واحدة من الأداء العالي:

أن الطاقة... لا يمكن أن تدرس، يجب أن تكون مستخدمة، والشيء نفسه ينطبق على السحر، لتوجيه التفاصيل لأخلاقيات العمل وللنظافة، وأنه بالإمكان تعزيز البعض من هذه الأشياء من خلال التدريب في أثناء العمل... أو الحوافز... . ولكن إلى حد كبير يجب أن يتم غرس هذه الصفات في وقت مبكر.

إن الاستنتاج المنطقي هو أن شركات الخدمات التي تعتمد على الصفات الإنسانية لموظفي الخدمة في المرحلة الأولى يجب أن تكرس عناية كبيرة لاجتذاب المرشحين المناسبين وتوظيفهم، وكجزء من هذه الستراتيجية فإنه يتوجب على المدراء مراجعة إعلانات التوظيف للشركة والتأكد من أنها تجسد التحديات الإنسانية للعمل بدلاً من التركيز فقط على الجوانب الفنية والسحر (إن وجد).

تؤمن شركة ساوثويست إيرلاينز Southwest Airlines وهي شركة الطيران الرائدة في أمريكا على المدى القصير، أن عملية الاختيار لا تبدأ مع المرشح بل مع الأفراد المسؤولين عن التوظيف، بمعنى ما أنه يتوجب عليهم التأكد من أن قرارات التوظيف الجديدة تعكس ثقافة الشركة المميزة وتعززها، إن كل شخص يتم التعاقد معه للعمل في قسم الأفراد بشركة الطيران – فإن ساوثويست لا تستخدم المصطلحين «الموارد البشرية» أو «الموظفين» - من خلفية التسويق أو جهة اتصال الزبائن. ويتم عرض هذا التوجه التسويقي في البحث الداخلي حول توصيف الوظائف ومعايير الاختيار، إذ يُطلب من كل قسم: «ما الذي تبحث عنه؟» بدلاً من أن يقال لهذا القسم أو ذاك: «هذا هو ما نعتقد أنك بحاجة إليه!» تدعو ساوثويست المشرفين والأقران (الذين سيعمل معهم المرشحون المستقبليون) للمشاركة في عملية المقابلات والاختيار المتعمقة، وبشكل

غير معتاد، فإن الشركة تدعو في النشرات المتكررة الخاصة بها للمشـــاركة في المقابلات الأولية للمضيفات وإخبار المرشـــحين عن قيمـــة الركاب، إن إدارة الأفراد تعترف بالدهشة من الحماس الذي استقبل به هؤلاء الزبائن المشغولون لدعوتها هذه وعلى استعدادهم لتخصيص الوقت لهذه المهمة.

التكنولوجيا ومكان العمل:

إن التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات تمكن شركات الخدمات من إجراء تحســينات جذريـــة في العمليات التجارية وحتى إعادة هندســـة عملياتها بالكامل[12]، فعلى ســـبيل المثال : تتيح الابتكارات التكنولوجية الآن إمكانيـــة الوصول إلى كل من وظائف خدمـــات الكواليس والعروض الأمامية في جميع أنحاء العالم، فقـــد قامت شركات التأمين الأمريكية بتوظيف عمال في إيرلندا لمعالجة المطالبـــات. لقد ظهرت بربادوس وجامايكا وســـنغافورة والهند والفلبـــين كمواقع محتملة أخرى تتحدث الإنجليزية للخدمة عن بُعد، ليس للعمل وراء الكواليس فحســـب ولكن أيضـــاً للخدمات الإضافية في المرحلة الأمامية من مثل حجز خطوط الطيران وخطوط المســـاعدة التقنية. أصبحت الولايات المتحدة أيضاً مصدرًا رئيســـاً للإدارة والمســـاعدة الفنية لمقدمي الخدمات الأجانب، ففي عام 1999 بلغ مجموع مبيعات معالجة البيانات وأبحاث الســـوق والخدمات القانونية وحدها (التي يقدمها «العاملون في مجال المعرفة» باستخدام الهواتف وأجهزة الكمبيوتر المكتبية من مكاتبهم أو منازلهم المريحة) 18ما قيمته مليار دولار، ومـــن المتوقع أن يصل هذا الرقم إلى الزيادة أضعافاً مضاعفة في المســـتقبل مع زيادة عدد الـــشركات الأمريكية ما وراء البحار. تعتمد Cendant (مانح الامتياز لسلاســـل الإقامة من مثل Days Inn وHoward Johnson و Travelodge) و McDonald's و Hertz و Kinko's و Ace Hardware وServiceMaster على الخبرة الاستشـــارية الإدارية القائمة في الولايات المتحدة في إدارة عملياتها الدولية.

يعمل عـــدد متزايد من الموظفين المتصلـــين بالزبائن عبر الهاتف، ولا يجتمعـــون أبداً مع هـــؤلاء الزبائن، قد يكون الزبائن غـــير مدركين للمكان

الذي يوجد فيه شخص الخدمة الذي يتحدثون معه، وهم عادةً لا يهتمون طالما يتعاملون مع أشخاص لديهم المهارات الشخصية والتقنية اللازمة - بالإضافة إلى الدعم التكنولوجي التمكيني- لتوفير مســتوى عالٍ من جودة الخدمة . كما هو الحال مــع أنواع أخرى من أعمال الخدمة فإنه يمكن أن تكون وظائف اتصال الزبائن هذه مجزية للغاية أو يمكنها أن تضع الموظفين في مكافئ إلكتروني للعرق ذو الطراز القديم، كما نوقش في مثال BT فإن توظيف الأشــخاص من ذوي المهارات والشــخصيات الصحيحة وتدريبهم بشكل جيد ومنحهم بيئة عمل لائقة هي بعض من مفاتيح النجاح في هذا المجال.

الاستفادة من مهارات الموظف من خلال التدريب والتكنولوجيا:

إن إحــدى الخصائص المشــتركة بين العديد من الــشركات التي تقدم خدمة متمــيزة هي تركيزها على بناء مهارات الموظفين والاســتفادة منها، فقد لاحظت المقالة الافتتاحية في USAA التزام المؤسسة القوي بكل من التدريب الداخلي والتعليم الخارجي لموظفيها، وذلك من خلال الجمع بين الاختيار الدقيق والتدريب المســتمر فإنه يمكن للشركات أن تنمي المواهــب داخلياً وتهيئ الأشخاص لشغل مناصب عالية المستوى.

يســتخدم البعض من شركات الخدمات أنظمة خبــيرة(*) لزيادة مهارات الموظفين لأداء عمل كان يتطلب في الســابق مؤهــلات أعلى أو تدريب أكثر شمولاً أو ســنوات من الخبرة في العمل، لقد تم تصميم أنظمة معينة لتدريب المبتدئــين من خلال تمكينهــم تدريجياً من الأداء على مســتويات أعلى، إن الأنظمة الخبيرة الأخرى تســتوعب الخبرة النــادرة في الأداء المتميز للبارزين وتجعلها متاحةً للجميع، يحتوي نظام الخبراء على ثلاثة عناصر: قاعدة المعرفة حول موضوع معين، ومحرك اســتدلالي يحــاكي تفكير الخبير البشري من أجل اســتخلاص النتائج من الحقائق والأرقام وحل المشاكل والإجابة عن الأسئلة، وواجهــة مســتخدم تجمع المعلومات من الشــخص الذي يســتخدم النظام

(*) الأنظمة الخبيرة: هي برامج كمبيوتر تفاعلية تحاكي خبراء من البشر يفكرون في استخلاص استنتاجات من البيانات وحل المشكلات وتقديم المشورة المخصصة.

وتعطيها له . من مثل الخبرة البشرية فإنه يمكن لهذه الأنظمة تقديم المشـــورة المخصصة وقد تقبل ومعالجة البيانات غير المكتملة وغير المؤكدة، تســـتخدم شركة أمريكان إكســـبريس American Express نظام خبير مشـــهور يسمى Authorizer's Assistant (المعروف أصلاً بإسم لورا براين Laura's Brain ، بعد star authorizer)، الذي يحتوي على خبرة أفضل مؤلفي الائتمان. لقد حسنت النوعية وأن سرعة قرارات الائتمان بشـــكل كبير قد أســـهمت بشكل كبير في ربحية الشركات[14].

على الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الأساليب تعطي إمكانية إجراء تحسينات كبيرة في كل من الإنتاجية والجودة، فإن هذه الفوائد لن تتحقق دون دعم الموظفين، إن ServiceMaster يفهم هذا المطلب، إذ تم تصنيفها على أنها الشركة الرائدة في مجال الاستعانة بمصادر خارجية في الولايات المتحدة، إن الشركة تقدم خدمات الإدارة التي توافر دعم صيانة المعدات والحلول المبتكرة لتبسيط عمليات العمل، وذلك باستخدام خبرة 20 عاماً وقاعدة بيانات لأكثر من 17 مليون وحدة من المعدات فإنه بإمكان ServiceMaster التحرك على الفور لخفـــض تكاليف زبائنها من خلال تطوير نماذج مفصلة عن كيفية أداء كل وحدة، ومتى يجب القيام بالصيانة الوقائية ومتى يجب أن يحدث الاستبدال.

ومع ذلـــك فإنه عندما يتم مبدئياً تعيـــين ServiceMaster من قبل زبون جديد لإدارة خدمات داخلية معينة فإنه غالباً ما يجد الموظفون في وضع البقاء على قيد الحياة، إذ يعلقون في وظائف مســـدودة على ما يبدو بدون تدريب ولا توجد فرص للتقدم. وفقاً لما قاله النائب الأول للرئيس كريج فرير Craig Frier: «تقنياتنا تمكنهـــم من إدارة الأمور في نصابها الصحيح، لكن لا يمكننا فعل أي شيء أو الوصول إلى أي من أهدافنا للمنشأة حتى نتمكن من الحصول على صيانة مرتبة أو تدبير منزلي أو موظفـــين متخصصين في النظام الغذائي لفهم أنفسهم وإيمانهم بمستقبلهم وقيمهم[15].

تركز الإجراءات الأولى لـ ServiceMaster على تدريب الموظفين وجعلهم يشعرون بقدر أكبر من التحكم في حياتهم ووظائفهم، مما يؤدي إلى تحسن فوري

في روحهم المعنوية، ثم تقوم بإدخال الموظفين في برنامج التطوير الوظيفي الذي يوافر فرصاً للحصول على سـبيل المثال على شهادة جامعية في هندسة المصانع والعمل من أجل أن يصبح مدير مجموعة أو منشـآت لـ ServiceMaster وفي النهاية قد يرأس وحدة ServiceMaster .

توظيف الموظفين الذين يعملون عن طريق الهاتف في BT:

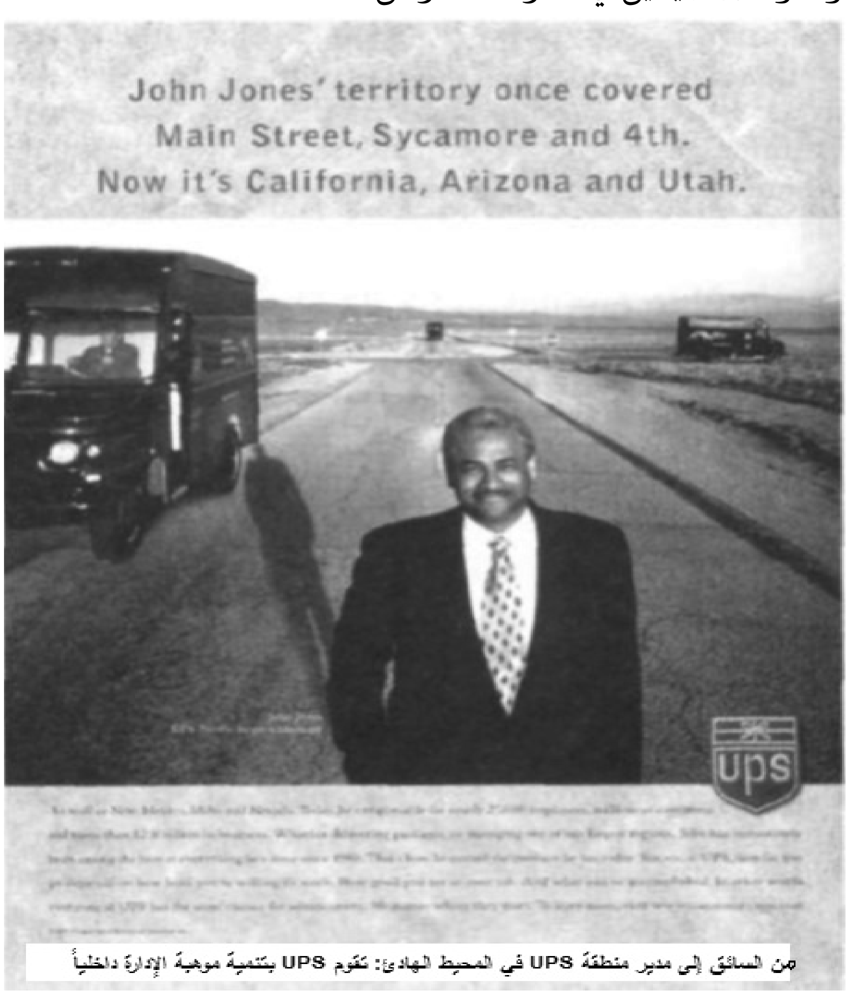
إن BT (بريتيش تليكوم سابقاً) هي المزود الرئيس لخدمات الاتصالات السلكية واللاسـلكية. وأنها أيضاً تستخدم وبنشاط الوسيط الخاص بها وهو الهاتف وذلك لإدارة العلاقات مع حسابات الأعمال. ومن مثل العدد المتزايد من الشركات التي تمارس أعمالًا عبر الهاتف ، فإن نجاحها يعتمد اعتماداً كبيراً على توظيف واسـتبقاء الموظفين الذين يجيدون المعاملات الهاتفية مع الزبائن الذين لا يروهم أبداً.

إن المسـؤولين التنفيذيـين عن تشـغيل عمليـات إدارة الحسـابات الهاتفية(TAM) في BT الذين يخدمون زبائن الشركات الصغيرة يعدون انتقائيين للغاية في جهـود التوظيف، إذ أنهم يبحثون عن أشـخاص مشرقين وواثقين بالذات ويمكن تدريبهم على الاسـتماع إلى احتياجات الزبائن واسـتخدام أسئلة منظمة، وفحص الأسئلة لبناء قاعدة بيانات للمعلومات عن كل حساب من 1000 حساب الذي يكون مدير الحساب مسؤولاً عنها.

تبـدأ BT بعملية التوظيف عن طريق إجـراء مقابلة عبر الهاتف لمعرفة فيما إذا كان المرشحون يتمتعون بالتوازن والنضج والصوت الجيد للتحدث عن أنفسهم بشكل جيد وإلهام الثقة في وظيفة عبر الهاتف، (من الغريب أن معظم مجندي التوظيف عن طريق الهاتف يتركون هذا الاختبار الحاسم للهاتف حتى وقت لاحق من العملية)، إن أولئك الذين يجتازون هذه الشاشـة يتجهون إلى اختبارات مكتوبة ومقابلات شخصية.

يتلقى المرشـحون الناجحون تدريبات مكثفة، إذ قامتBT ببناء مدارس تدريب خاصة لإنشـاء نهج ثابـت لخدمة الزبائن، يتلقى مدراء الحسـابات المستقبليون 13 أسبوعاً من التدريب على مدار فترة 12 شهراً تتخللها خبرة خط

المواجهة المباشرة في قواعدهم الرئيسة، إذ يتوجب عليهم أن يطوروا معرفة معمقة بجميع الخدمات ومعدات الزبائن التي تبيعها BT، وكذلك يجب أن يطوروا المهارات اللازمة لبناء العلاقات مع الزبائن وفهم احتياجات أعمالهم، ونظراً لأن تكنولوجيا الاتصالات الحديثة تتغير بسرعة كبيرة فإن الزبائن سيحتاجون إلى مستشار موثوق به للعمل كمستشار وحل المشكلات، وهذا هو الدور الذي نجح فيه برنامج TAM الخاص بشركة BT، وعلى الرغم من كل التكنولوجيا الداعمة المذهلة فإن البرنامج سوف يفشل في النهاية من دون وجود موظفين جيدين في الطرف الآخر من الهاتف.



من السائق إلى مدير منطقة UPS في المحيط الهادئ: تقوم UPS بتنمية موهبة الإدارة داخلياً

التكنولوجيا تحل نقص المهارات:

في أوائل التسعينيات من القرن الماضي كانت الخطوط الجوية السنغافورية (SIA) تواجه مشـــكلة في التوظيـــف و الاحتفاظ بوكلاء تســـجيل الوصول لقاعدتهم الرئيسة في مطار شانغي Changi، كان من الصعب توظيف أشخاص لديهم المهارات اللازمة ضمن الأجور التي كانت SIA على اســـتعداد لتقديمها، وبمجرد أن كانوا في العمل فقد وجـــد العديد من الوكلاء أنه أمر غير صعب، إن النتيجة المتوقعة: هي معدل دوران مرتفع نســـبياً وتكرار مستمر لعملية التوظيف والتدريب الباهظة الثمن، وكجزء من برنامج رئيس لتحديث أنظمة التحكم في المغادرة فقد أنشـــأ متخصصو الكمبيوتر في SIA برنامجاً جديداً لإجراءات تســـجيل الوصول، يضم تنســـيقات الشاشـــة مع النوافذ المنسدلة والأوامر التي تحركها القائمة، وغيرها من الابتكارات التي يتم عرضها على محطة الفيديو وهي جميعاً مصممة لتبسيط الاستخدام وتسريعه، إن النتيجة النهائية هي أن SIA تمكنت من خفض المعايير التعليمية لمركز تســـجيل الوصول، إن الوظيفة مفتوحة الآن للأشخاص الذين لم يتم تأهيلهم من قبل، وأولئك الذين ينظرون إلى العمل والأجور بأنهـــا جذابة إلى حد ما، فقد تزايد رضا الموظفين وتراجع حجم التداول وذلك لأن النظام الجديد أسهل بكثير في الاستخدام، إذ أنه هناك حاجة إلى تدريب لمدة أســـبوع واحد فحسب- مما أدى إلى توفير كبير لشركة SIA، أخيراً فإنه بإمكان الوكلاء معالجة المسافرين بشكل أسرع مما زاد كلاً من الإنتاجية ورضا الزبائن.

تمكين الموظفين:

في ظل الظروف المناسبة فإن تزويد الموظفين بمزيد من السلطة التقديرية (وتدريبهم على اســـتخدام حكمهم) قد يمكّنهم من تقديم خدمة ممتازة دون الرجوع إلى كتب القواعد أو الســـلطة العليا[16]، فمن الناحية الإنســـانية فإن فكرة تشجيع الموظفين على ممارسة المبادرة والسلطة التقديرية هي فكرة جذابة.

إذ يتيح التمكينempowerment [*] للعاملين إيجاد حلول لمشاكل الخدمة واتخاذ القرارات المناسبة حول تخصيص تقديم الخدمة، إن نجاحهم يعتمد على ما يُسمى أحياناً بـ التمكين [**]enablement- إعطاء العمال الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتحمل هذه المسؤوليات.

هل أن التمكين مناسب دائماً؟

يدعي المحامون أن نهج التمكين من المرجح أن يؤدي أكثر إلى تحفيز الموظفين والرضا عن الزبائن بدلاً عن «خط الإنتاج» البديل، إذ تصمم الإدارة نظاماً موحداً نسبياً وتتوقع من العمال تنفيذ المهام في إطار إرشادات ضيقة، لكن هل أن الاختيار بين هذين النهجين هو واضح حقاً؟ والحقيقة هي أن المواقف المختلفة قد تتطلب حلولاً مختلفة، وأنه يتوجب موازنة العوائد الناتجة عن زيادة التمكين مقابل زيادة تكاليف الاختيار والتدريب وارتفاع تكاليف العمالة، وخدمة أبطأ إذ يكرس موظفو الاتصال بالزبائن مزيداً من الوقت للزبائن الأفراد وأقل اتساقاً في تقديم الخدمات، ومن المهم أيضاً تجنب الإغراء في التركيز الشديد على الاسترداد على حساب موثوقية تقديم الخدمة.

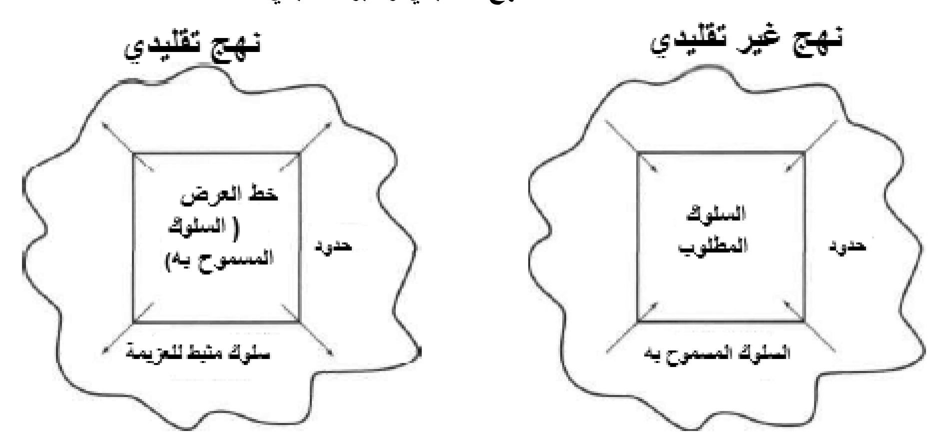
يجادل كل من هيسكيت Heskett وساسر Sasser وشليسنجر Schlesinger بأن أي موظف يحتاج إلى العمل في سياق «خطوط العرض والحدود»[17]، يريد موظفو الخط الأمامي أن يكون هناك خط عرض كافٍ لتقديم النتائج للزبائن ولكنهم يرغبون أيضاً في معرفة حدود سلطتهم. هناك طريقتان محتملتان وموضحتان في الشكل 1-15. يرى النهج التقليدي أن خطوط العرض هي صندوق يتمتع الموظف بحرية العمل فيه. تتطلب الإجراءات التي تتجاوز حدود السلوكيات المسموح بها موافقة المشرف. في هذه الحالة فإنه سيتم تحديد مدى خط العرض بحسب حجم المربع، تحاول الشركات التي تتبنى سياسة التمكين

(*) التمكين empowerment: تفويض الموظفين لإيجاد حلول لمشاكل الخدمة واتخاذ القرارات المناسبة بشأن الاستجابة لاهتمامات ال.زبائن من دون الحاجة إلى طلب موافقة المشرفين.

(**) التمكين enablement: تزويد الموظفين بالمهارات والأدوات والموارد التي يحتاجون إليها لاستخدام تقديرهم الخاص بثقة وفعالية.

توســـيع الصندوق ضمن القيود التي تفرضها طبيعة العمل. تتمثل الطريقة غير التقليدية في تحديد تلك الســـلوكيات المطلوبة، ثم السماح للموظفين بتقدير جميع الإجراءات الأخرى، في هذه الحالة فإنه سيتم إنشاء خط عرض أكبر عن طريق تقليل مدى السلوكيات المطلوبة.

الشكل 15-1 النهج التقليدي وغير التقليدي



Source: James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, The Service Profit Chain (New York: The Free Press, 1997), 121.

السيطرة مقابل المشاركة:

يعتمد نهج خط الإنتاج في إدارة الأفراد على أنموذج «التحكم» الراســـخ لتصميم المؤسســـة وإدارتها(*)، مع أدوارها المحددة بوضوح وأنظمة التحكم من أعلى إلى أســـفل وهيكل تنظيمي هرمي والافتراض بأن الإدارة تعلم أفضل. أما التمكين فإنه على النقيض من ذلك إذ يعتمد على أنموذج «المشـــاركة» (أو «الالتزام») للإدارة(**). يعتمد هذا النهج على افتراض أن معظم الموظفين يمكنهم اتخـــاذ قرارات جيدة وإنتاج أفكار جيـــدة لإدارة الأعمال إذا كانوا اجتماعيين

(*) أنموذج التحكم في الإدارة: هو نهج قائم على الأدوار المحددة بوضوح وأنظمة التحكم من أعلى إلى أسفل وهيكل تنظيمي هرمي والافتراض بأن الإدارة تعرف أفضل شيء.

(**) أنموذج المشاركة في الإدارة: هو نهج قائم على افتراض أن الموظفين قادرون على التوجيه الذاتي، وإذا تم تدريبهم بشكل جيد وتحفيزهم وتعليمهم فإنه يمكن أن يتخذوا قرارات جيدة فيما يتعلق بعمليات الخدمة وتقديمها.

ومدربين ومتعلمين بشكل صحيح، كما يفترض أنه يمكن تحفيز الموظفين داخلياً على الأداء الفعال وأنهم قادرون على ضبط النفس والتوجيه الذاتي، وعلى الرغم من أن الاستخدام الواسع لمصطلح «التمكين» وهو جديد نسبياً إلا أن الفلسفة الأساسية لمشاركة الموظفين هي ليست كذلك.

في نموذج التحكم فإن أربع ميزات رئيسة تتركز في الجزء العلوي من المؤسسة، بينما في نموذج المشاركة فإنه يتم دفع هذه الميزات للأسفل عبر المؤسسة:

1 - معلومات حول الأداء التنظيمي (على سبيل المثال:نتائج التشغيل ومقاييس الأداء التنافسي).

2 - المكافآت بناءً على الأداء التنظيمي (مثل مشاركة الأرباح وملكية الأسهم).

3 - المعرفة التي تمكن الموظفين من فهم الأداء التنظيمي والمساهمة فيه (على سبيل المثال: مهارات حل المشاكل).

4 - القدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر في إجراءات العمل والتوجيه التنظيمي (على سبيل المثال: من خلال دوائر الجودة وفرق الإدارة الذاتية).

يقع خط الإنتاج ونهج التمكين على طرفي نقيض من الطيف وهذا يعكس مستويات متزايدة من مشاركة الموظفين كمعرفة إضافية والمعلومات والطاقة والمكافآت يتم دفعها إلى أسفل بإتجاه الخط الأمامي، إن التمكين يمكن أن يحدث على مستويات عدة:

1 -وبالاستماع عن كثب إلى خط المواجهة، فإن الابتكارات التي تتراوح من Egg McMuffin إلى طرائق لف البرغر دون ترك بصمة الإبهام على الفطيرة كانت قد اخترعت من قبل الموظفين.

2 - تمثل المشاركة الوظيفية توسعاً كبيراً في محتوى الوظيفة، فقد تم إعادة تصميم الوظائف للسماح للموظفين باستخدام مجموعة واسعة من المهارات في مؤسسات الخدمات المعقدة من مثل شركات الطيران والمستشفيات، إذ لا يمكن للموظفين الأفراد تقديم جميع جوانب الخدمة وأنه غالباً ما يتم تحقيق المشاركة من خلال استخدام الفرق، ولمواجهة المتطلبات الإضافية

المصاحبة لهذا النوع من التمكين فإن الموظفين بحاجة إلى التدريب، وأنه يتوجب إعادة توجيه المشرفين من توجيه المجموعة إلى تسهيل أدائها بطرائق داعمة.

3 - إن المشاركة المرتفعة تمنح حتى الموظفين الأقل مستوى شعوراً بالمشاركة في أداء المؤسسة ككل، ففيها تتم مشاركة المعلومات وفيها يطور الموظفون من مهارات في العمل الجماعي وحل المشكلات والعمليات التجارية، وفيها يشاركون في قرارات إدارة وحدة العمل، وهناك تقاسماً للأرباح وملكية الموظف الأسهم في الأعمال التجارية.

كما هو موضح في الجدول 15-2، فإن ستراتيجية التمكين هي الأكثر ملاءمة عندما توجد عوامل معينة في داخل المنظمة وبيئتها، ومن المهم التأكيد على أنه ليس كل الموظفين حريصون بالضرورة على التمكين، إذ لا يسعى العديد من الموظفين إلى تحقيق نمو شخصي داخل وظائفهم ويفضلون أن يحصلوا على توجيهات محددة بدلاً من الاضطرار إلى استخدام مبادرتهم الخاصة.

الجدول 15-2: العوامل المفضلة لستراتيجية تمكين الموظف

التسلسل	المستويات
1 -	تتضمن الاقتراحات تمكين الموظفين من تقديم توصيات من خلال برامج رسمية، ولكن أنشطة العمل اليومية الخاصة بهم هي حقاً لا تتغير، إن شركة ماكدونالدز McDonald غالباً ما يتم تصويرها على أنها نموذج أولي لنهج خط الإنتاج.
2 -	تعتمد ستراتيجية العمل على التمايز التنافسي وعلى تقديم خدمة شخصية ومخصصة.
3 -	يعتمد النهج المتبع تجاه الزبائن على العلاقات الممتدة بدلاً من المعاملات قصيرة الأجل.
4 -	تستخدم المنظمة تقنيات معقدة وغير روتينية في الطبيعة.
5 -	بيئة الأعمال لا يمكن التنبؤ بها وهي مفاجئة لأن تكون متوقعة.
6 -	إن المدراء الحاليين مرتاحون للسماح للموظفين بالعمل بشكل مستقل لصالح كلاً من المنظمة وزبائنها.

التسلسل	المستويات
7 -	إن الموظفين لديهم حاجة قوية لنمو مهاراتهم وتعميقها في بيئة العمل، وهم مهتمون في العمل مع الآخرين، ولديهم مهارات جيدة في التعامل مع الآخرين.

Source: Based on David E. Bowen and Edward E. Lawler III, “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When?” Sloan Management Review, Spring 1992, 32–39.

• Employees have a strong need to grow and deepen their skills in the work environment, are interested in
working with others, and have good interpersonal and group process skills

وظائف الخدمة كعلاقات:

تجادل نظرية التســـويق بأن العلاقات الناجحة هي مبنية على التبادلات المرضية المتبادلة التي يكتسب منها القيمة كل من الزبائن والمُوَرِدين، يمكن تطبيق فكرة القيمة نفسها هذه على أي موظف لديه خيار فيما إذا كان يعمل أم لا في منظمة معينة (وأفضل الموظفين عادةً ما يكون لديهم فرص للمضي قدماً ، إذا كانوا غير راضـــين)، إن القيمة الصافية للوظيفة هي إلى أي مدى تتجاوز فوائدها التكاليف المرتبطة بها . عند مناقشة هذه المزايا فإن المرء يفكر أولاً في الدفع والتأمين الصحي وخيارات الأســـهم وتمويل المعاشات التقاعدية، لكن مع ذلك فإن معظم الوظائف تولد أيضاً مزايا أخرى. تمنح البعض من الوظائف فرصاً للتعلم أو بناء الخـــبرات، بينما يمنح البعض الآخر ارتياحاً عميقاً لأنهم مثيرون للاهتمام بطبيعتهم أو يقدموا شـــعوراً بالإنجاز ولا يزال البعض الآخر يقدم الرفقة وفرصة قيمة لمقابلة أشـــخاص آخرين ومشاعر الكرامة وتقدير الذات وفرص السفر وفرصة تقديم مساهمة اجتماعية.

لكن العمل في أي وظيفة له تكاليفه أيضاً، بدءً من الوقت الذي تقضيه في العمل والســـفر من العمل وإليه، كذلك تستتبع معظم الوظائف البعض من التكاليـــف النقدية بدءً من الملابس الخاصـــة إلى الانتقال إلى رعاية الأطفال، إن الإجهاد يمكن أن يكون تكلفة نفســـية وجسدية في وظيفة شاقة، وقد تنطـــوي ظروف العمل غير الســـارة على التعرض للضوضـــاء والروائح والمواد الكيميائية الخطرة ودرجـــات الحرارة القصوى، وتتطلب البعض من الوظائف جهداً بدنياً أو عقلياً مكثفاً.

إن تصميم الوظيفة لا يمكن أن يكون مقيداً على ضمان حصول الشركة على ثروتها النقدية من جهد الموظفين، إذ يتوجب على الشركات أيضاً مراعاة تصميم بيئة العمل، والسؤال عما إذا كان الموظفون لديهم الأدوات والتسهيلات التي يحتاجونها لتقديم خدمة ممتازة. تتطلب تشريعات الصحة والسلامة إلى حد ما إجراء تغييرات في مكان العمل للتخلص من المخاطر الجسدية والنفسية، لكن الإدارة وحدها هي التي يمكن أن تخلق مناخاً ايجابياً للعمل - وهذا يستغرق وقتاً طويلاً. قد يؤدي تقليل الجوانب السلبية للوظيفة وتحسين الجوانب الإيجابية إلى تسهيل التوظيف وتوظيف أفضل الموظفين المتاحين ومن دون الاضطرار إلى دفع رواتب متميزة وتحميل «المزايا» التقليدية، إن الموظفين الذين يستمتعون بعملهم هم أكثر عرضة من غير سعداء لتقديم خدمة جيدة للزبائن.

تسلط قائمة Fortune السنوية التي تضم «أفضل 100 شركة تعمل من أجلها» الضوء على ثقافة الشركة باعتبارها البعد الرئيس في الاحتفاظ بالموظفين[18]، ولكن لا ينبغي لنا أن نغفل دور الامتيازات من مثل الرعاية النهارية (التي تقدمها 26 بالمائة من أفضل أرباب العمل) وخدمات البواب من مثل التقاط المهملات ولتنظيف الجاف (التي تقدمها 29 في المئة) التي تقلل من الإجهاد للموظفين، وتوفر لهم الوقت وتجعلهم يشعرون بالتقدير.

الاحتفاظ بالموظفين والاحتفاظ بالزبائن:

لقد وجد الباحثون أن هناك ارتباطات قوية بين مواقف الموظفين وتصوراتهم عن جودة الخدمة بين الزبائن في المنظمة نفسها، إذ أظهرت إحدى الدراسات المصرفية للأفراد أنه عندما أبلغ الموظفون عن ضرورة تقديم خدمة قوية في الفرع الذي يعملون فيه، فقد كان الزبائن قد أبلغوا بأنهم تلقوا خدمة عالية الجودة، وفي دراسة متابعة نوايا الزبون للتبديل إلى منافس فقد قررت الدراسة بأنه يمكن التنبؤ بهذه النوايا على أساس تصورات الموظف لجودة الخدمة المقدمة . فعندما أبلغ الزبائن عن جودة خدمة عالية كان الموظفون أقل عرضة للمغادرة، إن الاستنتاج المنطقي هو أنه ليست العملية مجزية للغاية

للعمل في بيئة تكون فيها الخدمة رديئة والزبائن غير راضين. فعلى سبيل المثال ، كشــفت دراسة عن شركة لتأجير الشــاحنات أن المستويات المرتفعة لرضا الموظفين كانت مرتبطة بــكل من مطالبات تعويض العمال وانخفاض معدل تعويض العمــال[20], فعندما تكون الوظائف منخفضة الأجر ومملة ومتكررة ومع الحد الأدنى مــن التدريب فإن الخدمة عادة ما تكون ســيئة ويكون معــدل دوران الموظفين مرتفعاً، إن الخدمة الســيئة تولد معدل دوران مرتفع للزبائــن أيضاً، مما يجعل بيئة العمل أقل جدوى. ونتيجة لذلك فإن الشركات تنفــق أحياناً جميع مواردها في محاولة منها للحصول على زبائن جدد وموظفين جــدد، وفي المقابل يعرف الموظفون المخلصون الوظيفة ، وفي كثير من الحالات يعرفها الزبائن أيضاً. إلى الحد الذي تــؤدي فيه ثقافة المنظمة إلى موظفين على المدى الطويل يتجهون نحو الزبائن ويكونوا على دراية ويبقون متحمسين في عملهم، إن ما يجب أن ينتج عن ذلك هو خدمة أفضل واســتبقاء زبائن أعلى، وينطبق هذا بخاصة على الــشركات عالية الاتصال التي تتطلب من الزبائن أن يكونوا في الموقع في أثناء تقديم الخدمة.

تمكــن الباحثون من توثيــق القيمة الاقتصادية لــكل من الاحتفاظ بالزبائن والاحتفاظ بالموظفين، فعلى سبيل المثال فإن سلسلة Sears وRoebuck وشركائهم، وهما سلســلة متاجر رئيسة في الولايات المتحدة قد قضتا أكثر من ثلاث ســنوات في إعادة بناء الشركة حول زبائنها بعد تجربة أســوأ عام مالي. يعود (منذ عام 1992) في تاريخها الطويــل والمربح للغاية، في أثناء إعادة تركيز ســتراتيجية الشركة، فقد قام كبار المســؤولين التنفيذيــين في Sears بتطوير نموذج أعمال يتتبع النجاح من ســلوك الإدارة من خلال مواقف الموظفين إلى رضا الزبائن، وفي النهاية إلى الأداء المالي تستخدم Sears نموذج ربح الموظف- الزبون لقياس رضاء الموظفين والزبائن والتأثير الناتج في النتيجة النهائية منذ عام 1995، ولقد كانت النتائج مشــجعة ففي عام 1998 زاد كل من رضا الزبائن والموظفين بنسبة 4 في المائة، الأمر الذي ترجم إلى أكثر من 4 ملايين دولا ر من العائدات الإضافية لهذا العام[23].

الوكلاء المخلصون يساوون الزبائن المخلصين في State Farm:

أحد العوامل الكامنة وراء النجاح المستمر للتأمين الحكومي في الولايات المتحدة هو التأثير التفاعلي لكل من الاحتفاظ بالزبون والوكيل. وفقا لدراسات الصناعة فإن معدل الاحتفاظ بالزبائن لدى State Farm يتجاوز 90 في المائة، وهو أفضل أداء لجميع شركات التأمين الوطنية التي تبيع عن طريق الوكلاء. في الوقت نفسه، يظل أكثر من 80 بالمائة من الوكلاء المعينين حديثاً مرتبطين حصرياً بـ State Farm خلال عامهم الرابع، مقارنة بـ 20 إلى 40 بالمائة فقط لشركات أخرى في الصناعة. فضلاً عن ذلك، فإن وكيل State Farm لديه متوسط 18 سنة من الحيازة مقارنة بما بين ست سنوات وتسع سنوات للمنافسين مما يجعلهم أكثر خبرة.

يأتي هذا التآزر الأساسي في State Farm من حقيقة أن الوكلاء الملتزمين ببناء علاقة طويلة الأمد مع الشركة هم أكثر عرضة لبناء علاقات دائمة مع الزبائن أيضاً، وفي المقابل فإنه من الأسهل على الوكلاء العمل مع (والبيع) للزبائن المخلصين الذين يعرفون احتياجاتهم وأنماط حياتهم ومواقفهم تجاه المخاطر، والنتيجة النهائية هي أن إنتاجية وكلاء State Farm أعلى بنسبة 50 في المائة من معايير الصناعة .

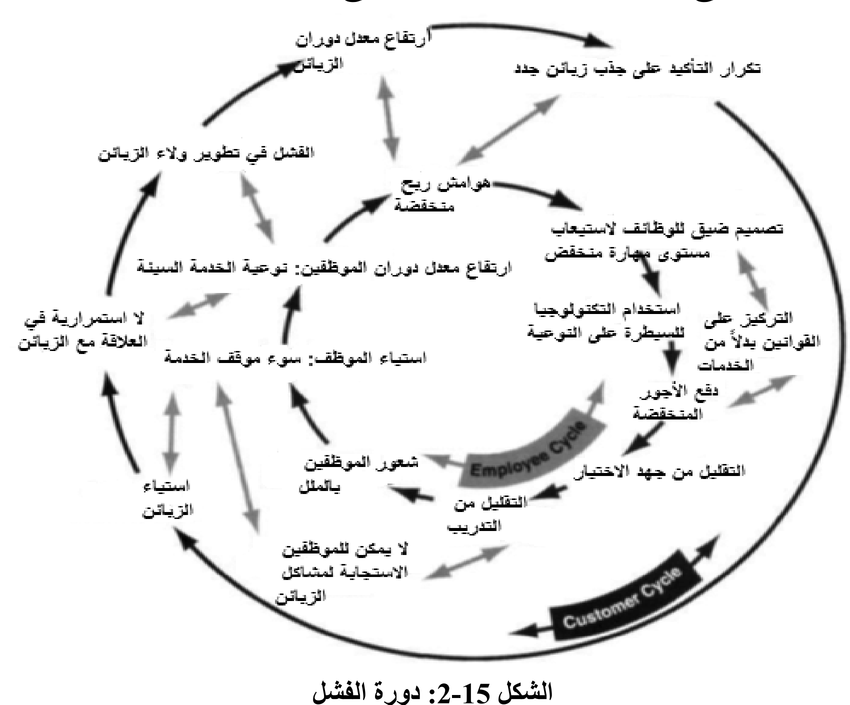
***Source*:** Frederick F. Reichheld, The Loyalty Effect (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996), Chapters 4 and 5.

دورات الفشل والوساطة والنجاح:

في كثير من الأحيان فإن بيئات العمل السيئة تترجم إلى خدمة مروعة، إذ يعامل الموظفون الزبائن بالطريقة التي يعاملهم بها مدرائهم. فغالباً ما تتعطل الشركات ذات معدل دوران الموظفين المرتفع في ما يطلق عليه «دورة الفشل». أما الآخرون الذين يوفرون الأمن الوظيفي ولكن لا يوجد مجال كبير للمبادرة الشخصية، فقد يعانون من «دورة متوسطة» غير مرغوب فيها على حد سواء، ومع ذلك فإن هناك احتمال لكل من الدورات المفرغة والفضيلة في التوظيف في الخدمة، إذ يطلق على هذه الأخيرة «دورة النجاح» [24].

دورة الفشل: في العديد من صناعات الخدمات فإن البحث عن الإنتاجية يحدث من خلال الانتقام، إن أحد الحلول يتخذ شكل تبسيط إجراءات

العمل وتوظيف العمال بأقل تكلفة ممكنـــة لأداء مهام العمل المتكررة التي تتطلب تدريبات قليلة أو معدومة، تلتقط دورة الفشل تداعيات من مثل هذه الســـتراتيجية مع دورتين متحدتا المركز ولكنهما تفاعليتين: إحداها تنطوي على إخفاقات مع الموظفين والثاني إخفاقات مع الزبائن (الشكل 15-2).



الشكل 15-2: دورة الفشل

Source: Leonard L. Schlesinger and James L. Heskett, “Breaking the Cycle of Failure in Services,” *Sloan Management Review* 31 (spring 1991): 17-28.

تبـــدأ دورة فشـــل الموظفين بوظائف مصممة بشـــكل ضيق لاســـتيعاب مستويات المهارات المنخفضة والتركيز على القواعد بدلاً من الخدمة واستخدام التكنولوجيـــا للتحكم في الجودة، يرافق ســـتراتيجية الأجور المنخفضة الحد الأدنى مـــن الجهد في الاختيار أو التدريب، وتشـــمل العواقب الموظفين بالملل الذين يفتقرون إلى القدرة على الاســـتجابة لمشـــاكل الزبائن، ويصبحون غير راضين وتطوير موقف سيء من الخدمة. تتمثل نتائج الشركة في انخفاض جودة الخدمة وارتفاع معدل دوران الموظفين بســـبب ضعف هوامش الربح، تكرر

الدورة نفسها بتعيين المزيد من الموظفين من ذوي الأجور المنخفضة للعمل في هذا الجو غير المربح، قدم المدراء مجموعة حقيقية من الأعذار والمبررات لإدامة هذه الدورة:

1 - «لا يمكنك أن تحصل على أشخاص صالحين في هذه الأيام».

2 - «الناس فقط لا يريدون العمل اليوم».

3 - «للحصول على أشخاص جيدين سيكلفك الكثير ولا يمكنك نقل هذه الزيادات في التكاليف إلى الزبائن».

4 - «لا يستحق تدريب أفراد خط المواجهة عندما يتركونك بسرعة كبيرة».

5 - «إن معدل الدوران العالي هو ببساطة جزء لا مفر منه من عملنا. عليك أن تتعلم كيف تتعايش معه.»

تبدأ دورة فشل الزبائن بالتركيز المتكرر على جذب زبائن جدد يصبحون غير راضين عن أداء الموظف وعدم الاستمرارية الضمنية في الوجوه المتغيرة باستمرار، يفشل الزبائن في تطوير أي ولاء للمُوَرِد وتسليم الموظفين بأسرع وقت، مما يتطلب بحثاً مستمراً عن زبائن جدد للحفاظ على حجم المبيعات. هذا الكم من الزبائن الساخطين هو أمر مزعج وبخاصة في ضوء ما نعرفه الآن عن زيادة ربحية قاعدة الزبائن المخلصين. ومن المؤكد أن مفهوم مجموعة هائلة من موظفي الخدمة الجوالين الذين ينتقلون من صاحب عمل منخفض الأجر إلى صاحب عمل آخر، والذين يعانون من سلسلة من الإخفاقات الشخصية ، يجب أن يكون مقلقاً للغاية للشركات ذات الضمير الاجتماعي.

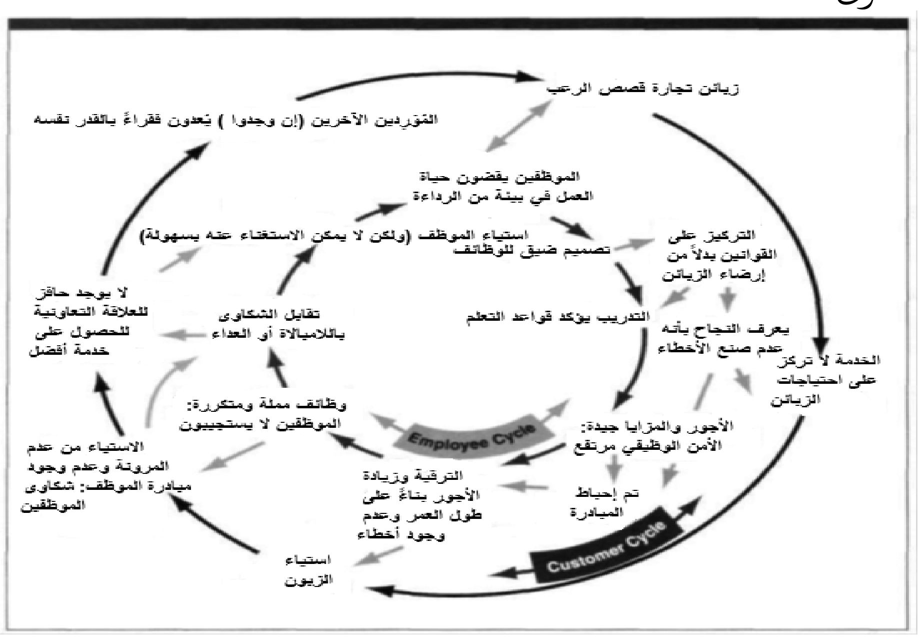
يقوم الكثير من المدراء بوضع افتراضات قصيرة النظر حول الآثار المالية لستراتيجيات الموارد البشرية منخفضة الأجر/ عالية العائد، إن جزء من المشكلة هو الفشل في قياس جميع التكاليف ذات الصلة، إذ أنه غالباً ما يتم حذف ثلاثة متغيرات رئيسة للتكاليف: تكلفة التعيين المستمر والتوظيف والتدريب (وهي تكلفة زمنية للمدراء بقدر التكلفة المالية)، انخفاض إنتاجية العمال الجدد عديمي الخبرة، وتكاليف جذب زبائن جدد باستمرار

(التي تتطلب خصومات إعلانية وترويجية واســعة النطاق). يتم أيضاً تجاهل متغيري الإيرادات: تدفقات الإيرادات المســتقبلية التي قد تســتمر لسنوات ولكنها تضيع عندما يأخذ الزبائن غير السعداء أعمالهم في مكان آخر، والدخل المحتمل من الزبائن المحتملين الذين يتم تحويلهم عن طريق التعبير الشــفهي السلبي، أخيراً فإن هناك تكاليف أقل قابلية للقياس بسهولة من مثل تعطيل الخدمة في أثناء بقاء الوظيفة من دون شــغل، وفقدان معرفة الشخص المغادر بالعمل (وزبائنه).

دورة الــرداءة: إن دورة التوظيــف المفرغة الأخــرى هي «دورة الرداءة» (الشــكل 3-15)، وهي غالباً ما توجد في منظمات كبيرة وبيروقراطية - متمثلة في احتــكارات الدولة أو الكارتلات الصناعية أو احتــكارات القلة المنظمة - إذ لا يوجد حافز كبير لتحســين الأداء، وحيث قد يؤدي الخوف من النقابات الراسخة إلى تثبيط الإدارة عن تبني ممارسات عمالية أكثر إبداعاً.

في هذه البيئات تميل معايير تقديم الخدمــة إلى أن تحددها كتب قواعد صارمــة موجهة نحــو خدمة موحــدة، والكفاءات التشــغيلية ومنع كل من تزوير الموظفين والمحســوبية تجاه زبائن محدديــن، وقد يتوقع الموظفون قضاء حياتهم العملية بالكامل مع المنظمة. تميل المسؤوليات الوظيفية إلى أن تكون محددة بدقة وبصورة غير متخيّمة ومصنفة بإحكام بحســب درجة المسؤوليات ونطاقها، وتُعزز بشكل أكبر بموجب قواعد العمل النقابي، إن الزيادة في الرواتب والترقيات تعتمد على طول العمر، إذ يتم قياس الأداء الناجح في الوظيفة بسبب عــدم وجود أخطاء بدلاً من الإنتاجية العاليــة أو خدمة الزبائن المتميزة . إن ما يحدث هو القليل مــن التدريب هو التركيز على تدريس القواعد والجوانب التقنية للوظيفة، وليس على تحســين التفاعلات الإنسانية مع الزبائن وزملاء العمــل، ونظراً لوجود حد أدنى من البدلات للمرونــة أو مبادرة الموظف، فإن الوظائف تميل إلى أن تكون مملة ومتكررة، لكن مع ذلك وعلى العكس من وظائف دورة الفشــل فإن معظم الوظائف توافر أجوراً مناسبة وفوائد معقولة مقترنة بأمن عالٍ - مما يجعل الموظفين يحجمون عن المغادرة، ومما يضاعف من

هذا الافتقار إلى الحركية هو عدم وجود مهارات قابلة للتسويق تقدرها شركات أخرى.



الشكل 15-3: دورة الرداءة

Source: Christopher Lovelock, "Managing Services: The Human Factor" in *Understanding Service Management*, ed. W. J. Giynn and J. G. Barnes (Chichester. Wiley, 1995), 226

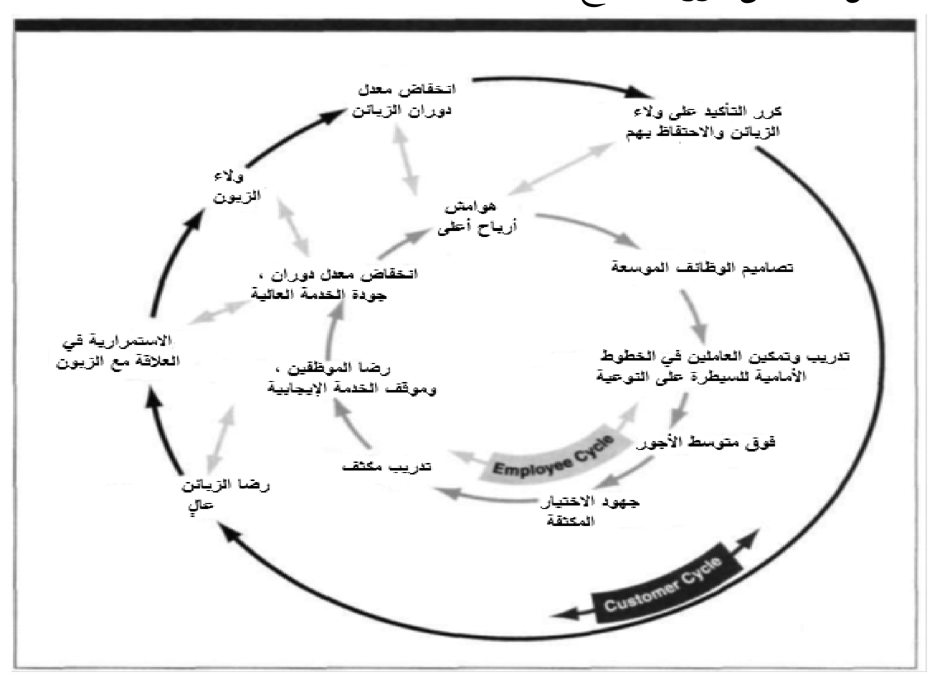
يجـد الزبائن أن هذه المنظمات محبطة في التعامـل معها، وأنه في مواجهة المتاعـب البيروقراطية ونقص مرونة الخدمة وعدم اسـتعداد الموظفين لبذل جهد لخدمتهم بشـكل أفضل (غالبـاً ما يكون مصحوبـاً ببيان «هذا ليس وظيفتي») فقد يصبحون مسـتائين، والسـؤال هو ماذا سـيحدث عندما لا يوجـد مكان آخر يذهب إليه الزبائن - إما لأن مـزود الخدمة يحتكر، أو لأن جميع اللاعبين الآخرين المتوافرين يُعدون سـيئين أو أسـوأ؟ يجب ألا نتفاجأ إذا أبدى الزبائن غير الراضين عداءً تجاه خدمة الأشـخاص الذين يشـعرون بأنهم محاصرين في وظائفهم وعاجزين عن تحسين الوضع، فَهُم يحمون أنفسهم من خلال آليات من مثل الانسـحاب إلى اللامبالاة، واللعب العلني في كتاب القواعد، أو مواجهة الوقاحة بوقاحة. يشـكو الزبائن باسـتمرار إلى الموظفين

المخادعين (وأيضاً للزبائن الآخرين) بشـأن سوء الخدمة والمواقف السيئة، مما يـؤدي إلى زيادة مواجهة ضمان عدم وجود رعاية من جانب الموظفين، وفي ظل مـن مثل هذه الظروف فإن هناك حافزاً ضئيـلاً للزبائن للتعاون مع المنظمة لتحقيق خدمة أفضل.

دورة النجاح: يرفض البعـض من الشركات الافتراضات التي تقوم عليها دورات الفشل والوساطة، وبدلاً من ذلك فهي تأخذ نظرة طويلة الأجل للأداء المالي وتستثمر في أفرادها لإنشـاء «دورة نجاح» (الشكل 15-4)، كما هو الحال مع الفشـل أو الرداءة ، فـإن النجاح ينطبق على كل مـن الموظفين والزبائن، تترافق تصميمات الوظائف الموسعة مع ممارسات تدريب وتمكين تسمح لموظفي المرحلـة الأولى للسـيطرة على النوعية. ومن خلال التوظيـف الأكثر تركيزاً والتدريـب المكثف والأجور الأفضل فإنه مـن المحتمل أن يكون الموظفون أكثر سـعادة في عملهم وتقديم خدمة ذات جودة أعلى وإرضاءً للزبائن. يقدّر الزبائن المنتظمون أيضاً استمرارية علاقات الخدمة الناتجة عن انخفاض معدل دورانهم، ومن المرجح أن يظلوا مخلصين. إذ تميل هوامش الربح إلى الارتفاع، والمؤسسـة حرة في تركيز جهودها التسويقية على تعزيز ولاء الزبائن من خلال سـتراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن التي عادةً ما تكون أقل تكلفة لتنفيذها من السـتراتيجيات لجذب زبائن جدد، وفي هذا السـياق تقدم USAA وهي الشركـة الموصوفة في القصة الافتتاحية لهذا الفصـل مثالاً جيداً على الربحية طويلة الأجل التي يمكن أن تنتج عندما تؤدي الاسـتثمارات في الموظفين إلى دورة من النجاح.

كان لإلغاء القيود المفروضة على العديد من الصناعات الخدمية وخصخصة الشركات الحكومية دوراً أساسـياً في انتزاع المنظمـات من دائرة الرداءة، فعلى سـبيل المثال فإنه في كل مـن الولايات المتحدة وكنـدا كانت شركات الهاتف الإقليمية الاحتكارية سابقاً قد اضطرت إلى تبني موقف شركات أكثر تنافسيةً. وفي العديد من البلدان كانت الشركات العامة قد شـهدت تغييرات جذرية في الثقافة في أعقاب الخصخصة والتعرض لبيئة أكثر تنافسية، لكن لسوء الحظ

أدت الضغوط لزيادة قيمة المســـاهمين في بعض الأحيان إلى قيام الإدارة العليا بالتركيز على الأرباح قصيرة الأجل الـــتي تحققت من خلال خفض التكاليف والكفـــاءة دون النظر إلى جودة الخدمة أو رفاهيـــة الموظفين، إن المخاطرة هي أن من مثل هذه الســـتراتيجيات ستأخذ الشركة في نهاية المطاف في اتجاه دورة الفشل بدلاً من دورة النجاح.



الشكل 15-4: دورة النجاح

Source: Leonard L. Schlesinger and James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services," *Sloan Management Review* 31 (spring 1991): 17-28. Copyright © 1991 by Sloan Management Review Association, All rights reserved.

دور النقابات:

يُشار على نطاق واسع إلى قوة العمل المنظمة كذريعة لعدم اعتماد أساليب جديـــدة في كل من قطاعي الخدمـــات والتصنيع، يقول المـــدراء: «لم نتمكن من تجـــاوز النقابات أبداً» ، وهم يفركون أيديهـــم ويغمغمون في الظلام حول ممارسات العمل التقييدية. وأنه غالباً ما يتم تصوير النقابات في وسائل الإعلام

على أنها مجموعة من الرجال الأشرار، لا سيما عندما تضرب شخصيات بارزة في صناعات الخدمات المهمة من مثل شركات الطيران والسكك الحديدية والخدمات البريدية، ومن ناحية أخرى فقد أظهرت استطلاعات الرأي أن الزبائن وعامة الناس كانوا متعاطفين إلى حد كبير مع المخاوف النقابية المتعلقة بالمعاملة غير العادلة للموظفين بدوام جزئي عندما ضرب فريق Teamsters اتحاد United Parcel Service في عام 1997، ولا تقتصر النقابات على العمال من ذوي الياقات البيضاء فحسب فقد تشمل النقابات أيضاً مهنيين من ذوي الرواتب المرتفعة من مثل طياري الخطوط الجوية.

إن المدراء الأمريكيون لديهم سمعة في كونهم بخصومة وبخاصة تجاه النقابات، فقد لاحظ البروفيسور جيفري فايفر Jeffrey Pfeffer وبقلق أن «موضوع النقابات والمفاوضة الجماعية هو ... الذي يتسبب في فقدان الأشخاص المعقولين لموضوعيتهم»[26]. وهو يحث على اتباع نهج عملي تجاه هذه القضية، مؤكداً على أن «تأثيرات النقابات يعتمد إلى حد كبير على ما تفعله الإدارة، وفي مراجعة العديد من الدراسات حول تأثير النقابات (عبر العديد من الصناعات الأمريكية) فهو يلاحظ أن النقابات ترفع من مستويات الأجور - وبخاصة بالنسبة للعمال من ذوي الأجور المنخفضة - وكذلك تقلل من معدل دوران الموظفين، وتحسن من ظروف العمل، وتؤدي إلى حل أفضل للتظلمات. إن النقابات يمكن أن يكون لها أيضاً تأثيراً إيجابياً في الإنتاجية - ولكن فقط في تلك الشركات التي تتمتع فيها مهارات الإدارة والقوة العاملة بالقوة، وهو يشير إلى أن هذه التحسينات في الإنتاجية قد تعكس الانتقائية الأكبر في التوظيف الذي يكون ممكناً عندما تدفع الوظائف أجوراً أفضل ومن ثم تجذب المزيد من المرشحين، جنباً إلى جنب مع انخفاض معدل الدوران فإنه غالباً ما توجد في الشركات النقابية وما ينتج عنها من وجود قوة عاملة أكثر خبرة.

في شركة Tlie WO وهي أفضل الشركات التي تعمل في أمريكا، ناقش كل من Levering و Moskowitz العديد من الشركات الناجحة ذات الاتحادات

القويــة، وأن الولايات المتحدة تعد موقعاً مفيــداً للبحث المقارن حول تأثير النقابات، منذ أن كانت الشركات في الصناعة نفســها تختلف اختلافاً كبيراً في نطاق الاتحاد وكذلك في تأثير النقابات في نجاحها. على ســبيل المثال فقد أدت المواجهــات بين الاتحاد والإدارة إلى الإضرار بشركات الطيران من مثل يونايتد United ونورثويســت Northwest في المقابــل فقــد أصبحت شركة خطوط ساوثويست الجوية Southwest أكثر من 80 في المائة من النقابات، إلا أنها تتميز بأقــل التكاليف للميل الواحد وأعلى الأرباح والأداء الأفضل في الوقت المحدد والأفضل في مناولة الأمتعة ورضا الزبائن عن أي شركة طيران أمريكية (وفقاً لعدد أقل من الشــكاوى المقدمة إلى وزارة الخارجيــة الأمريكية). يُنظر على نطاق واسع إلى علاقات إدارة العمل الجيدة غير العادية للشركة على أنها نتيجة مباشرة لجهود الرئيس التنفيذي العملية، وأن المجال الوحيد الذي لن تتفاوض الإدارة عليه هو قواعد العمل، كما تجدر الإشــارة إلى أن موظفي ساوثويست يمتلكون مجتمعة 13% من أسهم الشركة.

كما ترون فإن وجود النقابات في شركة خدمات ليس عائقاً تلقائياً للأداء العالي والابتكار ما لم يكن هناك تاريخ طويل من عدم الثقة والعلاقات الحادة والمواجهــة، ومع ذلك فإنه لا يمكن للإدارة أن تحكم من خلال الأوامر، إذ تعد المشــاورات والتفاوض مع ممثلي النقابات ضرورية لضمان قبول الموظفين للأفكار الجديدة وتنفيذها.

إدارة الموارد البشرية في سياق متعدد الثقافات:

إن الاتجــاه نحو الاقتصاد العالمي يعــني أن المزيد من شركات الخدمات تعمل عبر الحــدود الوطنية، اثنين مــن الاتجاهات المهمة الأخــرى هي زيادة السياحة و سفر رجال الأعمال، بالإضافة إلى هجرة كبيرة من الأفراد من مختلف الخلفيات الثقافية إلى الاقتصادات المتقدمة من مثل تلك الموجودة في الولايات المتحدة وكندا وأســتراليا والعديد من البلدان الأوروبية، والنتيجة هي الضغط على مؤسسات الخدمة لخدمة مجموعة أكثر تنوعاً من الزبائن - مع توقعات ثقافية مختلفة والتحدث بلغات متنوعة - وتوظيف قوى عاملة أكثر تنوعاً.

إن إقامة توازن بين التنوع والمطابقة للمعايير المشتركة هي ليست مهمة بسيطة، وذلك لأن المعايير المجتمعية تختلف باختلاف الثقافات، فعندما افتتحت ماكدونالدز McDonald's مطعماً للوجبات السريعة في موسكو، قامت الإدارة بتدريب الموظفين على الابتسام للزبائن، لكن مع ذلك لم تكن هذه القاعدة المعينة موجودة في روسيا وخلص البعض من الزبائن المستفيدين إلى أن الموظفين يسخرون منهم! يقدم التاريخ المبكر المضطرب لـ Euro Disney مثالاً آخر على كيفية تعقيد تطبيق المعايير الأمريكية على العمليات الأوروبية بسبب النزاعات الثقافية (صندوق ديزني الأوربية).

يتمثل جزء من تحدي إدارة الموارد البشرية من حيث صلته بالثقافة في تحديد معايير الأداء التي يجب معالجتها بشكل أكثر مرونة، فعلى سبيل المثال هناك البعض من وكالات الخدمة العامة في بريطانيا (وأماكن أخرى) التي تتطلب من الموظفين ارتداء زي رسمي كانت على استعداد للسماح لموظفي السيخ بارتداء عمامة ملونة مطابقة مع شارة، في حين أن البعض الآخر قد أنشئ الصراع من خلال الإصرار على استخدام قبعات موحدة تقليدية. قد تتطلب التعددية الثقافية أيضاً إجراءات جديدة لإدارة الموارد البشرية تحترم ممارسات مجموعات الموظفين المتنوعة وتقاليدها، قد يتطلب قرار أن تكون أكثر استجابة للموظفين الذين لا تتحدث الإنجليزية لغتهم الأولى تغييرات في معايير التوظيف، واستخدام تمارين لعب الأدوار والتدريب اللغوي[27].

مع وجود أكثر من 70 جنسية ممثلة بين موظفيها، فإن هناك احتمال كبير بإمكانية العثور على عضو ممثل في مكان ما على أن يترجم في من مثل هذا الموقف، لقد لاحظت الشركة القدرات اللغوية لكل موظف يمكن الوصول إليها عن طريق الكمبيوتر (على سبيل المثال ، «من لدينا في الخدمة يتكلم التركية؟»)، ويمكنه أن يقوم بصفحاته على الفور من خلال جهاز إنذار أو جهاز اتصال لاسلكي. ومع ذلك ، واجهت Euro Disney العديد من المشكلات الثقافية في التدريب والتحفيز، وفي البداية أعلنت الشركة أن «الأولوية الرئيسة كانت لتلقين جميع الموظفين في الشركة فلسفة خدمة ديزني، بالإضافة إلى تدريبهم على السياسات والإجراءات التشغيلية». كان الهدف الواضح هو تحويل جميع الموظفين ومنهم 60 في المائة فرنسيون إلى مزودي خدمة على الطراز الأمريكي

السـهل الاستخدام . منذ تأسـيس ديزني لاند في عام 1958 فإن ديزني تشتهر بإرشاداتها المهنية الصارمة. على سبيل المثال فإن كتاب Look Book يفرض على الموظفات أن يضعن طلاء الأظافر الصافي فقـط، والماكياج القليل جداً - إن وجد - وحتى الجوارب الحديثة فقط التي تكون بلون اللحم. لا يمكن للرجال ارتداء اللحية أو الشوارب (وهذه الأخيرة هي مسموح بها الآن) واضطروا إلى الحفاظ على شعرهم قصير ومدبب، وأنه ينبغي استقبال الضيوف في غضون 60 ثانية من دخول المنشأة والمساعدة عند الحاجة.

وفقاً لتقارير وسائل الإعلام كان التحدي الرئيس يتمثل تدريب الموظفين الفرنسـيين على اعتماد معايير ديـزني، ونُقِل عن مديـر التدريب والتطوير بجامعة ديزني قوله: «إن الفرنسـيين غير معروفين بكـرم ضيافتهم، لكن ديزني هي كذلك». خلال الأشـهر الأربعة الأولى مـن العمليات، غادر أكثر مـن 1000 موظف الحديقة. ووفقاً للإدارة فإنـه قد طُلب من نصف الموظفين والباقين المغادرة، وفي وقت لاحق كان قد تم تعديل المبادئ التوجيهية لاستمالة المرأة لأن «ما يعتبر الجمال الكلاسـيكي في أوروبا لا يعتبر الجمال الكلاسيكي في أمريكا»، وأنه يمكن الآن للعضوات في فريق التمثيل وضع طلاء الأظافر باللون الوردي أو الأحمر، وأحمر الشـفاه الأحمر، وجوارب ملونة مختلفة طالما أنها «تكمل [الزي] وتكون بألوان داكنة وخافتة».

إن علامة ديزني التجارية الأخرى هي الابتسام كثيراً، لكن مع ذلك وكما علق أحد المراقبين: «إذا طُلب من الفرنسـيين أن يبتسـموا، فسوف يجيبون» سأبتسم إن أردت أنا ذلك. أقنعني «. على الرغم من أن ديزني شددت على الرضا التام للزبائن ، إلا أنـه في أعين البعض من الموظفين فرضت الشركة الضوابط التي جعلت هذا الهدف من المسـتحيل تحقيقـه، وفي النتيجة فإنه كان يجب تكييف التدريب ليناسب القوى العاملة الأوروبية.

ديزني الأوربيةEuro Disney وتحديات التعددية الثقافية:

اسـتقطب عدد قليل من مشـاريع الخدمات الحديثة قـدراً كبيراً من التعليقـات والتغطية الإعلامية مـن مثل عمليات حديقـة ملاهي شركة والت ديـزني Walt Disneyوديزني لاند باريـس Disneyland Paris، تم نشر

الصعوبات الثقافية في إنشاء مدينة ملاهي على الطراز الأمريكي وإدارتها في قلب أوروبا على نطاق واسـع، ونظراً لتكرار ديزني لاند باريس لحدائق ديزني الترفيهية الثلاثة، فقد كان هدف الإدارة العليا هو ضمان أن الحديقة تتكيف مع الظروف الأوروبية دون أن تفقد الشـعور الأمريكي الذي كان يُنظر إليه دائماً باعتباره أحد سـحوباته الرئيسة. بالنسبة لمسـؤولي الشركة الأوروبية العاملة، فإنEuro Disney وهي الحديقة الواقعة خارج باريس التي تم افتتاحها في عام 1992 قد أثبتت أنها تشكل تحدياً أكبر من مدينة ملاهي ديزني الأجنبية الأولى Tokyo Disneyland التي افتتحت في اليابان قبل 10 أعوام، وعلى عكس كاليفورنيا وفلوريدا أو حدائق طوكيو فإنه لا توجد جنسية تهيمن على أحدث حديقة، لذا فإن التعامل مع اللغات والثقافات يتطلب تخطيطاً دقيقاً على الأقل فيما يتعلق بتعيين الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم.

كانت معرفة لغتين أو أكثر تُعد معياراً مهماً في تعيين «أعضاء فريق العمل» (موظفو الخطوط الأمامية)، وقبل أشهر من يوم الافتتاح تم إنشاء مراكز التوظيف في باريس ولندن وأمستردام وفرانكفورت، وخلال الموسم الأول للحديقة كان هناك ما يقرب من ثلثي أولئك المستأجرين من الرعايا الفرنسيين، جاء الرصيد من 75 جنسية أخرى، أساسـاً البريطانية والهولندية والألمانية والإيرلندية، إن بعض المعرفة باللغة الفرنسية مطلوبة من جميع الموظفين، وفي عام افتتاح الحديقة تحـدث نحو 75% من الموظفين هـذه اللغة بطلاقـة، وأن 75% أخرى تحدثوا الإنجليزية، وما يقرب من 25 % تحدثوا الإسبانية و25% تحدثوا الألمانية.

يلبي مركز الحجوزات أشخاصاً من العديد من اللغات، ومع خطوط هاتف خاصة لكل لغة من 12 لغة مختلفة، إن أعضاء فريق العمل يتحدثون عن قسم عريض من موظفي ألسـنة قاعة المدينة، وأن مركز المعلومات الرئيسي موجود في الحديقة، ولقد تم وضع إجراءات خاصة في المركز الطبي في الحديقة لمعالجة حالات الطوارئ الطبية التي تشمل متحدثي اللغات الأقل شيوعاً.

***Source*:** Christopher Lovelock and Ivor Morgan. "Euro Disney: An American in Paris," case reprinted in Christopher Lovelock, Services Marketing, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), 602-614

الاستنتاج :

يمثل مقياس موظفي شركة الخدمات عاملاً رئيساً في أداء السوق، وأنه ربما يكون من الصعب تكرار الأصول البشرية عالية الأداء أكثر من أي مورد آخر للشركة، إن أفضل الشركات تستثمر بكثافة في توظيف وتدريب موظفيها. ومع ذلك ، يدرك مدراء الموارد البشرية أن البعض من سمات الشخصية البشرية لا يمكن تدريبها - ويجب توظيفها. إلى الحد الذي يفهم فيه الموظفون أهداف المنظمة ويدعمونها يكون لديهم المهارات اللازمة للنجاح في أداء وظائفهم، والعمل جيداً في فرق، والاعتراف بأهمية ضمان رضا الزبائن، ولديهم السلطة والثقة بالنفس لاستخدامهم المبادرة الخاصة في حل المشكلات، فإنه يتوجب أن تكون وظائف التسويق والتشغيل أسهل في الواقع .

دراسة الأسئلة والتمارين :

1 - ما هو العمل العاطفي؟ وضح كيف يمكن أن يتسبب ذلك في إجهاد الموظفين، وضح نقاطك بأمثلة محددة.2

2 - أدرج خمس طرائق يمكن من خلالها الاستثمار في التوظيف والاختيار والتدريب والتحفيز المستمر للموظفين أن يدروا أرباحاً على رضا العملاء عن منظمات من مثل (أ) شركة طيران، (ب) مستشفى، (ج) مطعم.

3 - تحديد المقصود بنماذج الرقابة والمشاركة في الإدارة.

4 - تحديد العوامل المؤيدة لاستراتيجية تمكين الموظف.

5 - ما هو الفرق بين التمكين empowerment والتمكين enablement ؟ هل يمكن أن يكون لديك واحدة دون الأخرى؟

6 - تسليط الضوء على الطرائق المحددة التي من خلالها تستطيع التكنولوجيا - وبخاصة تكنولوجيا المعلومات أن تغير طبيعة وظائف الخدمة. قدم أمثلة للحالات التي من المحتمل أن يؤدي فيها استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى (أ) التعزيز و (ب) الانتقاص من الرضا الوظيفي للموظف.

7 - ما الذي يمكن أن يقدمه منظور التسويق لممارسة إدارة الموارد البشرية؟

8 - ما هي القضايا الأخلاقية المهمة التي تراها تواجه مدراء الموارد البشرية في مؤسسات الخدمة ذات الاتصال العالي؟

Endnotes :

1. James L. Heskett,W. Earl Sasserjr., and Leonard A. Schlesinger, The Service Profit Chain. (New York: The Free Press, 1997), 120—123; Leonard L. Berry, Discovering the Soul of Service, (New York, NY: The Free Press, 1999), pp. 9, 33, and 173; and the USAA corporate Web site, www.usaa.com, January, 2001.

2. Hal E. Rosenbluth, The Customer Comes Second (New York: William Morrow, 1992) 25.

3. Richard B. Chase and David A.Tansik,"The Customer Contact Model for Organizational Design','Management Science 29 (1983): 1037-1050.

4. David E. Bowen and Benjamin Schneider, "Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research," in J. A. Czepiel, M. R. Solomon, and C F. Surprenant, The Service Encounter (Lexington, MA: Lexington Books, 1985) 127-148.

5. David A. Tansik, "Managing Human Resource Issues for High Contact Service Personnel," in D. E. Bowen, R. B. Chase,T. G. Cummings, and Associates, Service Management Effectiveness (San Francisco: Jossey-Bass, 1990) 152—176.

6. Arlie R. Hochschild, The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Berkeley, CA: University of California Press, 1983).

7. Blake E. Ashforth, and Ronald W. Humphrey, "Emotional Labor in Service Roles:The Influence of Identity," Academy of Management Review 18 no. 1 (1993): 88—115.

8. Jagdip Singh, "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations," Marketing Science Institute Working Paper, Report 99-127 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1999).

9. Robert Levering and Milton Moskowitz, The WO Best Companies to Work for in America (New York: Currency/Doubleday, 1993).

10. Jim Collins, "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms," Harvard Business Review (July-August 1999): 77.

11. Bill Fromm and Len Schlesinger, Tlie Real Heroes of Business (New York: Currency Doubleday 1994), 315-36.

12. Thomas H. Davenport, Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993).

13. Joel Milkman, "Exporting Management Savvy" Wall Street Journal, 24 October,

2000, Bl andB18.

14. Rajendra Sisodia, "Expert Marketing with Expert Systems," Marketing Management, Spring 1992,32-47.

15. James Brian Quinn, Intelligent Enterprise (New York: The Free Press, 1992), 322-323.

16. This section is closely based on David E. Bowen, and Edward E. Lawler, III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When," Sloan Management Review, Spring 1992, 32-39.

17. James L. Heskett,W Earl Sasser,Jr., and Leonard A. Schlesinger, The Service Profit Chain.

18. Robert Levering and Milton Moskowitz, "The 100 Best Companies to Work For," Fortune, 8 January, 2001,148-168.

19. Benjamin Schneider and David E. Bowen, Winning the Service Game (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995).

20. Schneider, Benjamin,"HRM—A Service Perspective:Towards a Customer-focused HRM?" International Journal of Service Industry Management 5, no. 1 (1994): 64—76.

21. See David E. Bowen, Benjamin Schneider and Sandra S. Kim, "Shaping Service Cultures through Strategic Human Resource Management," in Teresa A. Schwartz and Dawn Iacobucci, Handbook of Service Marketing and Management (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 439-454, for a review of several research studies that document the relationship between employee and customer experiences and the effect of organizational climate and culture on customer satisfaction.

22. James L. Heskett,W Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger, The Service Profit Chain.

23. Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn, and Richard T. Quinn, "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears," Harvard Business ReWet^January-February 1998, 83-97.

24. The terms "cycle of failure" and "cycle of success" were coined by Leonard A. Schlesinger and James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services," Sloan Management Revieiv, Spring 1991, 17—28.The term,"cycle of mediocrity" comes from Christopher H. Lovelock, "Managing Services:The Human Factor," in W.J. Lynn and J. G. Barnes (eds.), Understanding Services Management (Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1995), 228.

25. Schlesinger and Heskett, "Empowerment of Service Workers."

26. Jeffrey Pteffer, Competitive Advantage Through People (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994), 160-163.

27. Christopher Lovelock, Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage (New York: McGraw-Hill, 1994), chapter 19.

الفصل السادس عشر

تأثير التكنولوجيا في الخدمات

eBay: مجتمع افتراضي حيث بالإمكان بيع أي شيء تقريباً:

كانت المزادات موجودة منذ العصور القديمة ولكنها كانت مجزأة جغرافياً ومقيدة بالوقت، مما يجعل من الصعب على المشترين والبائعين المحتملين الالتقاء بها. كان بيير أوميديار Pierre Omidyar، الذي كانت خلفيته في علوم الكمبيوتر من أوائل من يدرك إمكانات الإنترنت لإنشاء سوق مزادات أكثر فاعلية، وبالعمل مع جيف سكول Jeff Skoll وهو ماجستير في إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد، أسس مزاد الويب في سبتمبر 1995[1].

كان لدى الشريكين توقعات محدودة لما وصفه «Omidyar» فيما بعد بـ «تجربتهم الصغيرة» واعتقدوا أنه من الحكمة الحفاظ على وظائفهم اليومية، وفي البداية كان الأعمال تنجز خارج شقة Omidyar الصغيرة . كانت أدواته عبارة عن كمبيوتر محمول وخزانة ملفات ومكتب قديم للمدرسة وموقع ويب لدى مزود خدمة إنترنت محلي، ومن أجل تطوير كتلة حرجة من المعاملات فإنه لم يتم فرض رسوم على المستخدمين، وكان للموقع نفسه مظهر أساسي للغاية.

لكن موقع Auction Web سرعان ما بدأ يأخذ حياة خاصة به ومع نمو مدفوع بتوصيات شفهية، وفي غضون ستة أشهر اضطر رواد الأعمال لشراء خادمهم الخاص وبدأوا في فرض رسوم الإدراج لتغطية تكاليفهم المتزايدة، وقبل وقت طويل تم نقل العملية إلى مكتب منفصل، تم تأسيس الشركة وتم تعيين أول موظف لها ولقد كان النمو مدفوعاً بالكامل تقريباً عن طريق توصيات كلمة الفم، وجد الزبائن أن الخدمة لم تكن فعالة فحسب بل كانت ممتعة أيضاً للاستخدام، مع بعض القيود على ما يمكن بيعه (تشمل الاستثناءات الآن

الأســـلحة النارية والمخدرات والكحول وأجزاء من جسم الإنسان ومعدات المراقبة)، وتوسيع عدد الفئات بشكل كبير استجابة لاهتمام السوق.

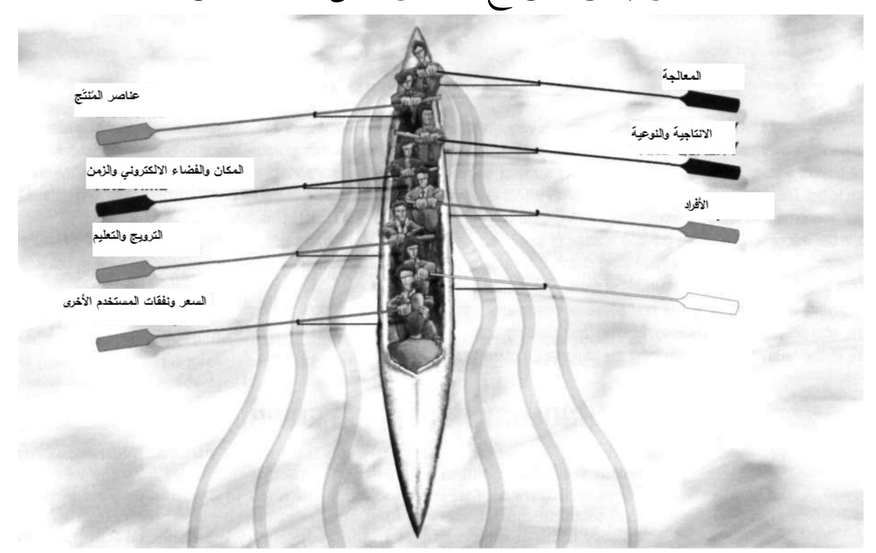
مع بيع آلاف العنـــاصر المدرجة يومياً وزيادة عـــدد الموظفين فقد أدرك Omidyar و Skoll الحاجة إلى خبرة إضافية في رأس المال والإدارة، واســـتناداً إلى نصيحـــة إحدى شركات رأس المال المغامر لإنشـــاء منصب قيادي قبل أن يتمكن المتنافســـون من تجاوزهم غيروا اسم الشركة إلى eBay في سبتمبر من عام 1997، وبدأوا في البحث عن زبائن إضافيين عن طريق الإعلان على مواقع الويب الأخرى وفي المنشورات المستهدفة، وبحلول نهاية العام كانت eBay قد وسعت عدد موظفيها إلى 41 وقد تتباهى الشركة بـ 850,000 مستخدم مسجل ومعاملات سنوية بقيمة 340 مليون دولار.

في العـــام التالي قام المؤسســـون بتعيين مدير متمـــرس كمدير تنفيذي، وعرضوا الوظيفة على ميج ويتمـــان Meg Whitman التي طورت خبرة في بناء العلامات التجارية مـــع عدد من شركات المنتجات الاســـتهلاكية المعروفة، هناك شـــيئان أثارا إعجاب ويتمان وهي تدرس العرض: أولاً -رأت أن موقع eBay كان يفعل شـــيئاً لا يمكن القيام به بشكل فعال في وضع عدم الاتصال بالإنترنت - على عكس معظم شركات dot-com التي كانت ببساطة عبارة عن إصـــدارات إنترنت للشركات غير المتصلة بالإنترنت، ثانياً - صُدمت بالالتزام العاطفي لمستخدمي eBay بالنسبة للخدمة.

اســـتمر النمو بمعدل متفجر، وعندما أصبحت الشركة معروفة للعامة في سبتمبر من عام 1998 أصبح كلا المؤسسين من المليارديرات، فخلال عام 2000 تجـــاوزت قيمة البضائع المتداولة على موقع eBay مبلغ 5 مليار دولار، وبحلول أوائل عام 2001 بلغ عدد المستخدمين المسجلين نحو 18.9 مليون، كما بلغ عدد الســـلع المتداولة نحو 4700 فئة حول العالم، وعلى الرغم من الجهود القوية التي بذلها المنافســـون (بما في ذلك Amazon و Yahoo) فقد ظلت eBay ليس أكبر موقع للمزادات عبر الإنترنت فحســـب ولكن أيضاً في المرتبة الأعلى من قبل شركة قياس جودة الإنترنت G6mez.com التي أشارت إلى سهولة استخدامها ومواردها في الموقع ومجموعة واسعة من القوائم.

على عكس العديـــد من شركات dot-com، لا تملـــك eBay ولا تتعامل مع البضائـــع التي يتم بيعها عبر موقعها، بدلاً من ذلك فإنها تجمع المشـــترين والبائعين ثم تســـهل التداول فيما بينهم، يدفع المشـــترون للبائعين من خلال Billpoint وهي خدمة دفع الفواتير عبر الإنترنت التي يتم تشـــغيلها لـ eBay بواســـطة Wells Fargo Bank، وقد يطلب البائع أيضاً استخدام خدمة ضمان تابعة لجهة خارجية يرسل إليها المشتري الدفع قبل استلام السلعة المشتراة.

تأتي إيرادات eBay من رســـوم الإدراج غير القابلة للاسترداد لكل عنصر مدرج في المزاد، بالإضافة إلى رســـوم القيمة النهائية المنزلق اســـتناداً إلى مبلغ العرض الفائز. يبلغ متوســـط «حصيلة» الشركة على حركة المرور في الموقع نحو 8% مـــن قيمة البضائع التي يتم بيعها بالمـــزاد العلني ، ومن ثم فإن الإيرادات كبيرة وتتزايد بسرعة، لكن ومـــع ذلك فقد ارتفعت التكاليف بسرعة أيضاً، وهي تشمل الاستثمارات المستمرة في البنية التحتية للويب التي يجب أن تسبق نمـــو المعاملات بدلاً من متابعتها من أجل منـــع انهيار النظام - بالإضافة إلى النفقات الثقيلة على التسويق لبناء العلامة التجارية وتحسين خدمة الزبائن، يتم إجراء المزيد من الاســـتثمارات في مجال التوسّـــع والاستحواذ الخارجيين للشركات في المجالات ذات الصلة لتوســـيع نطاق الخدمات والفئات في eBay، إن النفقات العامة والإدارية ترتفع أيضاً ولكن ببطء أكثر.



أهداف التعلم:

بعد قراءة هذا الفصل فإنه يجب أن تكون قادراً على:

1 - شرح الأنواع المختلفة للتطبيقات التكنولوجية في الخدمات.

2 - التعرف على آثار الابتكار التكنولوجي للزبائن والموظفين.

3 - وصف العوامل التي غذت النمو السريع لتكنولوجيا المعلومات.

4 - فهم كيف يقوم الإنترنت بتحويل ستراتيجية الخدمة.

5 - مناقشة المبادئ التوجيهية للاستخدام الفعال للتكنولوجيا في منظمات الخدمة.

مــا هي العوامل التي حفزت نجــاح eBay ؟ حجمها ذاته يعطيها ميزة على المنافســين، إذ يمكن للبائعين أن يتوقعوا جذب المزيد من المشترين، ومن ثم يجد المشــترون مجموعة واســعة من العناصر التي يمكنهم المزايدة عليها . إن موقع الويب ســهل الاســتخدام يقدم نصيحة ودية للوافدين الجدد إلى مجتمع eBay ، ومع النمو فقد حدث تحول في مزيج البائعين، ومع تزايد عدد الشركات الصغيرة التي تســتخدم موقع eBay كقناة تســويق رئيســة فإنه نتيجة لذلك فإن20% من البائعين يمثلون 80% من المبيعات.

يعزز الولاء بالمعنى الحقيقي للمجتمع بين المســتخدمين الذين يستمتعون بنشــاط بالتصفح وعروض التسعير والدردشــة مع المستخدمين الآخرين في "eBay Cafe". إدراكاً لأهميــة حماية الزبائن الصادقين من الاحتيال، يشــجع eBay المســتخدمين على نشر تعليقاتهم على تجاربهــم الشرائية حتى يتمكن مقدمو العروض في المستقبل من مراجعة تقييمات البائعين الأفراد، بالإضافة إلى ذلك فإن الشركة تقدم برنامجاً مجانيــاً لضمان كل معاملة مؤهلة تصل إلى 250 دولار (أقل من 25 دولار قابل للخصم) في حالة الاحتيال الفعلي.

تعتمد عمليات eBay على ثقافة مميزة وعدد من القيم المعبر عنها بوضوح، لقد عملت هذه العمليات بجد لتطوير ثقة الزبائن، متجاهلة أن "موقع eBay قد تأســس مع الاعتقاد بأن الناس يتمتعون بالرضا بشكل أساس، نحن نعتقد أن كل زبائننا ســواء أكانوا من المشترين أم من البائعين هم أفراد يستحقوا أن يعاملوا باحترام".

التكنولوجيا في بيئات الخدمة:

من خلال عكسه لقصص النجاح من مثل eBay فقد اجتذب الإنترنت تغطية هائلة في السنوات الأخيرة، يوضح النمو السريع للإنترنت كيف يمكن أن يــؤدي إدخال التكنولوجيــات الجديدة وتســويقها إلى ابتكارات هائلة في المنتجات، وتؤدي إلى تغييرات كبــيرة في كيفية عمل الشركات وكيف يعيش الناس ويعملون، إن التاريخ مليء بمن مثل هذه الأمثلة ففي القرن التاسع عشر ســاعدت الثورة الصناعية في الدخول على نطاق واسع في استخدام التقنيات الرئيسة من مثل الطاقة المائية والبخارية والسكك الحديدية والكهرباء . وجد الأشــخاص الذين يعيشــون في القرن العشرين أنماط حياتهم وفرصهم التي شكلتها الابتكارات – من مثل السيارات الشــخصية وخدمة الهاتف العالمية والســفر الجوي العالمي والإذاعــة والتلفزيون وأجهــزة الكمبيوتر والأقمار الصناعية التي لم يكن من الممكن تخيلها للأجيال السابقة، وبوصفنا سكان القرن الحادي والعشرين فإنه يمكننا أن نتطلع إلى استمرار التطبيقات الجديدة للتكنولوجيــا في جميع مجالات حياتنا تقريباً، ممــا يتيح لنا خيارات جديدة في مجالات من مثل الخدمات المالية والتعليم والطب والترفيه والمواصلات.

يميل كل جيل إلى اســتخدام كلمة تقنية technology بدلاً من فضفاضة لوصف التطبيق العمــلي للأدوات والإجراءات المتطــورة، وعلى الرغم من أن العديد من أنــواع التقنيات المختلفة تؤثر في حياتنــا، إلا أن تركيزنا في هذا الفصل ســينصب على تلك الــتي تؤثر في طريقة إنتــاج الخدمات وتوصيلها وتســويقها . نبدأ بإلقــاء نظرة مختــصرة على أنواع مختلفة مــن التطبيقات التكنولوجية في الخدمات، ثم ندرس القضايا الستراتيجية المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومــات في تقديم الخدمات، ومع التركيز بخاصة على الإنترنت والشــبكة العالمية ومن خلال الفصل فإننا نستكشــف ما إذا كان يجب على الشركات أن تنظر إلى التكنولوجيا على أنها محرك ســتراتيجي في أعمالها أو مجرد أداة عمليــات أخرى، وننظر في كيفية تأثير التقنيــات الجديدة في الإنتاجية ونوعيــة الخدمة، والنظر في إمكانية الحصول على الزبائن لاســتخدام خيارات الخدمة الذاتية القائمة على التكنولوجيا.

هناك ســـتة أنواع على الأقل من التكنولوجيا لهـــا آثار في قطاع الخدمات هي: القدرة والطاقة ، والتصميم المادي، والمواد، والطرائق، والبيولوجيا الوراثية، والمعلومات، وأن تطبيق نوع واحد مـــن التكنولوجيا في أي صناعة خدمات غالباً ما يتطلب المساعدة من البعض الآخر.

تكنولوجيا الطاقة والقدرة: يدور البحث عن مصادر محسنة للطاقة، إن أحد التطورات المهمة هو النهج الأكثر تطوراً في مجال الطاقة المتجددة من مثل الطاقة الشمســـية وطاقة الرياح، وغالباً ما تكـــون المعدات مملوكة لأصحاب المشـــاريع الذين يعملون كخدمـــات توليد صغيرة، إذ يقومـــون ببيع الطاقة لـــشركات المرافق العامة . كان هناك تقدم كبير أيضاً في تصغير البطاريات فقد تم تخفيض حجمهـــا ووزنها وزيادة عمر البطارية وقوتها، وأن هذه البطاريات تعمل على تشـــغيل معدات تكنولوجيـــا المعلومات المحمولـــة الصغيرة من مثل أجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة الاســـتدعاء والهواتف المحمولة التي تستخدم على نطاق واســـع من قبل العديد من شركات الخدمات، ومن خلال تســـهيل الاتصالات المتنقلة وتقديم الخدمـــات في الفضاء الإلكتروني ، فإنها تعزز استجابة الموظفين وتوفر مرونة أكبر للزبائن.

تقنية التصميم المادي: إن إنشاء معدات أصغر وأخف وزناً وأسرع أو أكثر كفاءة يتطلب توافر أساليب جديدة للتصميم، إن أجهزة الكمبيوتر المحمولة والهواتف المحمولة تبدو مختلفة تماماً عن أجهزة الكمبيوتر المكتبية والهواتف التقليدية، تعد العبارات الطوافة عالية السرعة مثالاً آخر على التصميم المادي المبتكر، وأن هذه السفن مع تصميمات بدن جديدة وأنظمة الدفع النفاثة المائية (شكل بديل لتكنولوجيا الطاقة) تُحدِث ثورة في النقل البحري.

تقنية المواد: إن تقنيات ومواد تصنيع جديدة قد أنتجت مواد بلاستيكية وســـبائك متطورة التي تجعل من الممكن ليس الجنيحـــات عالية السرعة أو الأجهزة المصغرة ذات التقنية العالية فحسب، ولكن أيضاً الكائنات الدنيوية

مثل الإضاءة الموفرة للطاقة لتوفير أمان أفضل في مواقف السيارات في مراكز التسوق . إن قطارات السكك الحديدية الحديثة تستخدم وعلى نطاق واسع تكنولوجيا المواد بما في ذلك المركبات المعدنية للأجسام الخفيفة والبلاستيك المقاوم للتخريب، والألياف الصناعية لسهولة التنظيف وزجاج عازل مقاوم للكسر للحصول على مناظر جيدة دون المساس بالتحكم في المناخ والسلامة.

طرائق التكنولوجيا: يُركَز الانتباه هنا على تطوير طرائق جديدة للعمل بما في ذلك الخدمة الذاتية للزبائن، يمكن أن يكون الأمر بسيطاً من مثل غرف النوم في الفنادق التي تحتوي على أسرّة مربعة لتبسيط مهمة التنظيف لمدراء المنازل أو تثبيت موزعات المشروبات باستخدام القياس التلقائي في مطعم حتى يتمكن العمال من أداء مهام أخرى في أثناء ملء الكؤوس[2]. أو قد يكون الأمر معقداً من مثل تصميم الإجراءات الخاصة بغرفة الطوارئ بالمستشفيات أو بنك الهاتف بالكامل أو مستودع آلي، تؤكد تقنية الأساليب على أن المشاركة البشرية والنجاح قد يعتمدان على جعل الموظفين والزبائن يؤدون مهام جديدة غير مألوفة، ولضمان أن تكون الأساليب الجديدة «سهلة الاستخدام» فإنه يتعين على مدراء العمليات البحث عن مشاركة مبكرة وكاملة لمتخصصي الموارد البشرية والتسويق في كل من التصميم والتنفيذ.

التكنولوجيا الحيوية: تشمل «التكنولوجيا الحيوية» البحوث في تطوير وتطبيق إجراءات من مثل الربط الجيني والعلاج الجيني، تتمحور تطبيقات الخدمة ذات الصلة حول التطورات في العلاجات الطبية أو تطوير الأطعمة المعدلة وراثياً التي يمكن تقديمها في المطاعم، لكن ومع ذلك يظل التأثير طويل المدى لهذه الممارسات غير مؤكد وأن استخدامها - وبخاصة بالنسبة للاستهلاك العام على نطاق أوسع – يتطلب إجراء اختبارات مسبقة صارمة ودراسة مدروسة للمعايير الأخلاقية.

تكنولوجيا المعلومات: تشمل تكنولوجيا المعلومات عدة عناصر أساسية، بدايةً من التقاط البيانات وتخزينها في أنظمة الذاكرة، قد تتراوح هذه الأنظمة في نطاقها من الشريط الممغنط لبطاقة الائتمان الذي يحتوي على 200 بايت (أي ما يقرب من ثلاثة أسطر من الكتابة بخط اليد) إلى تيرابايت السوبر كمبيوتر أو مستودع البيانات . غالباً ما يتم تحديد تكنولوجيا المعلومات باستخدام أجهزة متطورة، لكن البرامج هي في الواقع العنصر الرئيس في تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة (من مثل ملفات تعريف حساب الزبائن) أو المعلومات الاستخباراتية الموجودة في الأنظمة الخبيرة التي تخبر المستخدمين - أو حتى الأجهزة - بالقرارات التي يجب اتخاذها، إنها لا تجعل مفاهيم الخدمة الجديدة من مثل مزادات الإنترنت ممكنة فحسب، بل إنها تؤثر أيضاً في كل جانب من جوانب الخدمة تقريباً.

خلق طرائق جديدة للعمل:

قبل تنفيذ أية ستراتيجيات جديدة للاستفادة من التقنيات الناشئة أو المحسنة، فإنه يتعين على المدراء أن يسألوا كيف ستحتاج أنماط العمل الحالية إلى التغيير إذا كان الابتكار يفي بوعده، هناك صلة مهمة بين تقنية المعلومات والمنهجية، يوضح كل من Hammerو Champy أن الشركات غالباً ما تستخدم تكنولوجيا المعلومات لمجرد تسريع العمليات الحالية، وأنهم يزعمون أن «القوة الحقيقية للتكنولوجيا لا تتمثل في أنها يمكن أن تجعل العمليات القديمة تعمل بشكل أفضل، **ولكنها تُمَكِن المؤسسات من كسر القواعد القديمة وخلق طرائق جديدة للعمل**»[3] . (التأكيد مضاف)، وأنهم يجادلون أنه بدلاً من «دمج العمليات القديمة في السيليكون والبرمجيات فإنه يجب أن نستخدم قوة التكنولوجيا لإعادة تصميم إجراءات العمل بشكل جذري وتحسين أدائها بشكل كبير.» (هذا يفترض أن الشركات تدرك تماماً ماهية عملياتها الحالية وتؤكد على قيمة المخطط كأداة مرئية لتصميم العملية أو إعادة تصميمها).



البحث عبر الإنترنت يمكن لـ FieldSource مسح أى مجموعة سكانية مستهدفة أو نمط حياة مستهدف تقريباً ضمن لوحة قوامها مليون شخص

يُوَظَّف قادة الخدمة التكنولوجيا كعنصر نشط في الستراتيجية، إنهم يسعون إلى إنشاء ثقافة الشركات التي ترحب بالتغيير وأساليب العمل الجديدة وتعزيزها، وأن العديد من الشركات تمتلك وحدات تكنولوجية خاصة بها يُكَرَس عملها لاستكشاف أفضل طريقة لاستخدام الابتكارات لإنشاء قيمة للزبائن وأصحاب الأسهم، فضلاً عن الحصول على جودة أعلى وإنتاجية أكبر وميزة تنافسية للشركة، إن أكثر الابتكارات المرغوبة هي تلك التي تُحقق العديد من هذه الأهداف أو جميعها في وقت واحد، وأنه غالباً ما تعمل الشركات التي تريد أن تكون في طليعة التطبيقات التكنولوجية الجديدة عن كثب مع الباحثين الجامعيين والمُصَنِعين المُبتكرين لتشكيل تطور التقنيات الناشئة.

التكنولوجيا والابتكار:

وصفنا في الفصول السابقة عدد من الأمثلة المثيرة لكيفية تحفيز التكنولوجيا وتسهيل الابتكار في قطاع الخدمات، لكن مديري الخدمات هم بحاجة إلى أن يكونوا واقعيين بشأن إمكانات التكنولوجيا لإنشاء نتائج مربحة لشركاتهم، وفي كتابه: الأخطاء الضخمة: التنبؤ وأسطورة التغيير التكنولوجي

Mega mistakes: Forecasting and the Myth of Technological Change يكتب Steven Schnaars ما يسميه التحيز نحو التفاؤل، إن «التفاؤل» كما يقول هو «ناتج عن الشعور بالإعجاب التكنولوجي، ويترتب على ذلك من التركيز الشديد على التكنولوجيا الخاسرة[4]. تم تحقيق الكثير من إمكانات الإنترنت لتسهيل مفاهيم الأعمال الجديدة وتحسين إنتاجية العمل من خلال التوفير في أنشطة من مثل تكاليف الشراء والتسليم[5]. ولكن الاندفاع إلى اعتماد تقنيات جديدة دون التفكير في الآثار المترتبة على الموظفين والزبائن ونظام التشغيل الشامل يمكن أن يكون وصفة للكوارث، كما يتضح من فشل العديد من شركات dot-com (انظر المربع ، فهل سبب ذلك انهيار Dot-Com؟»)، إن مايكل بورتر Michael Porter المحترم لعمله يجادل في الستراتيجية التنافسية بشكل مقنع بأنه:

نحن بحاجة إلى الابتعاد عن الخطاب حول «صناعات الإنترنت»، «إن ستراتيجيات الأعمال الإلكترونية» و«الاقتصاد الجديد» ورؤية الإنترنت لمعرفة ما هو عليه الأمر: هو تقنية تمكينية - يحتوي على مجموعة قوية من الأدوات التي يمكن استخدامها بحكمة أو من دون حكمة، في أي صناعة تقريباً وكجزء من أي ستراتيجية تقريباً.

تتعامل شركات الخدمات الرائدة مع التكنولوجيا كعنصر أساس في ستراتيجية أعمالها الشاملة، وأن هذه الشركات تستكشف باستمرار طرائق استخدام الابتكارات التكنولوجية لخلق قيمة للزبائن والمساهمين وتحسين الجودة والإنتاجية وتوفير ميزة تنافسية للشركة، إن هذه الابتكارات غالباً ما تتيح الفرص - أو تتطلب حتى - تغيير الستراتيجية بين الشركات القائمة . كما رأينا في الفصل 11 فقد قامت Kinko بدمج الإنترنت في أنموذج أعمال الشركة، وذلك باستخدام الفضاء الإلكتروني لتكملة أنظمة التسليم القائمة على المكان، وغالباً ما يشار إلى الستراتيجيات من هذا النوع بالنقرات ومدفع الهاون clicks and mortar(*) (المعروفة أيضاً بإسم «النقرات والقرميد»). إن شركات أخرى من

(*) clicks and mortar: هي ستراتيجية لتقديم الخدمة من خلال كل من المتاجر المادية وواجهات المحلات الافتراضية عبر مواقع الويب على الإنترنت.

مثل تاجر التجزئة للبرامج Egghead (المعروف الآن بـ Egghead.com) تخلت عن المساحة المادية بالكامل لصالح بديل الفضاء الإلكتروني، لم يكن لشركات Amazon.com و eBay و Webvan وغيرها من شركات الإنترنت «اللعب النقي» منافذ تقليدية للبيع بالتجزئة، ومن وجهة نظر الزبون فإن السلع التي يبيعونها قد تكون ملموسة ولكن الشركات نفسها موجودة في الفضاء الإلكتروني فحسب.

ما هو سبب انهيار دوت-كوم؟

تسبب البعض من الظواهر التجارية في إثارة ضجة كبيرة في نصف القرن الماضي من مثل الارتفاع السريع والسقوط للشركات المعروفة شعبياً بإسم "dot-coms". خلال أواخر التسعينيات، فقد تم إنشاء العديد من الشركات للاستفادة من الإمكانيات التي يوافرها الإنترنت. كان الحماس مُعدياً فقد أعلن المتحدثون في دائرة المحاضرة أن «الإنترنت يغير كل شيء» وتوقعوا احتمالات كئيبة للشركات القائمة من دون وجود الإنترنت، قام أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرون بصب الأموال في dot-coms التي أطلق الكثير منها عروضاً عامة أولية، ولفترة من الزمن شهدت أسعار أسهمها ارتفاعاً مذهلاً، مما جعل مؤسسيها من أصحاب الملايين وحتى أصحاب المليارات على الأقل على الورق، لكن مع ذلك وبحلول منتصف عام 2000 كان مُعظم الـ دوت كوم يكافحون وتراجعت أسعار أسهمهم العالية ذات يوم، وبدأت بدأت سلسلة من الإخفاقات التي أبلغ عنها واستمرت حتى عام 2001، لكن ما الخطأ الذي حدث؟

كانت المشكلة الرئيسة تتمثل في نماذج الأعمال المُعيبة، وبخاصة كيف كان من المتوقع أن تحقق الشركة أرباحاً، وفي محاولة منها لجذب الزبائن من خلال أسعار منخفضة فقد وجد العديد من تجار التجزئة على الإنترنت أن هوامشهم الربحية كانت ضئيلة للغاية – بحيث يصعب تغطية التكاليف الأعلى من المتوقعة. لقد كان هناك حاجة إلى نفقات باهظة لبناء المستودعات الآلية وتشغيلها، في حين أن تكاليف التسليم كانت في بعض الأحيان أعلى من رسوم الشحن المفروضة على الطلبات، لقد ثبت أن تشغيل موقع ويب فعال

أكثر تعقيداً مما كان متوقعاً، وهناك حاجة إلى أموال إضافية لتحسين خدمة الزبائن والتعامل مع الشكاوى وقبول عوائد البضائع.

وجدت شركات مزودي المحتوى التي يتكون منتجها من معلومات حول مواضيع متخصصة أن الكثير من الناس لا يرغبون في الدفع مقابل المعلومات - وبخاصة إذا كان يمكن العثور على معظمها مجاناً في مكان آخر وثبت أيضاً أن توليد مواد أصلية هو أمر مكلف، نظراً لأن معظم الدوت كوم تفتقر إلى وفورات الحجم وانتماءات الوسائط التي تتمتع بها بوابات من مثل Yahoo أو AOL ، وفي الوقت نفسه فشلت الإيرادات المتحصل عليها من الإعلانات على مواقعها في تلبية التوقعات.

من بين المشاكل الرئيسة الأخرى التي واجهتها dot-coms هو ارتفاع تكاليف التسويق لجذب الزوار إلى مواقعهم والمنافسة الشديدة من كل من الشركات التقليدية وغيرها من الشركات عبر الإنترنت في المجال نفسه، لقد تعلم الكثير من «المصفّين الإلكترونيين» الطريقة الصعبة المتمثلة في أن تشغيل موقع على الإنترنت ليس رخيصاً، وأنه عندما لا تُحَمِل مخزونك الخاص فإنك تفقد السيطرة على الأسعار، وأن الزبائن يغضبون عندما لا يتم ملء الطلبات على الفور، وذلك ما كان متوقعاً لأن تكاليف الإدارة والبنية التحتية الثابتة غالباً ما كانت شبه متغيرة وتزداد بشكل تدريجي مع النمو.

بعد دراسة 109 نقطة فاشلة ، حددت مجموعة بوسطن الاستشارية الأسباب الرئيسية التالية للفشل (في بعض الحالات ، كان هناك أكثر من سبب واحد لكل شركة):

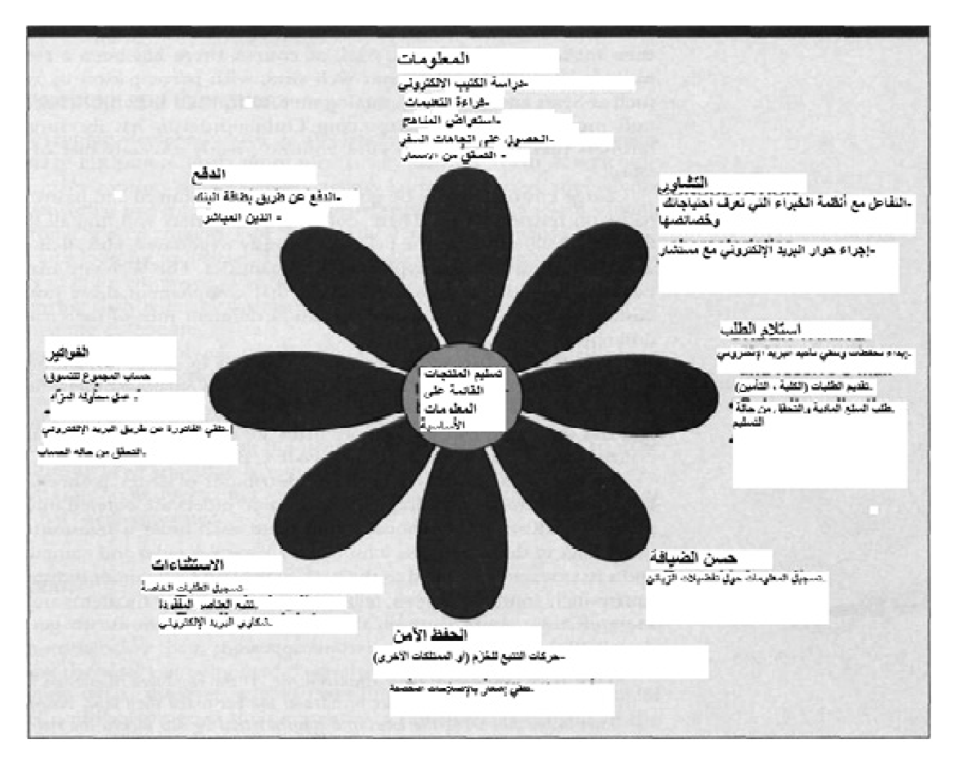
ضعف الإيرادات والتكلفة ونموذج الربح	59
لا ميزة تنافسية	55
عدم الاستفادة للمستهلكين	34
مشاكل في التنظيم والتنفيذ	15
إدارة المخازن غير الفعالة والوفاء بها	8
موقع الشركة يتعارض مع شركاء العمل الحاليين	6

غالباً ما يتم توجيه نفقات التســـويق المصممة لبناء التعرف على العلامة التجاريـــة وجذب الزبائن إلى مواقع الويب الخاصة بالشركة، إن ما لا يقل عن 17 dot-coms تمثل مجموعة واسعة من الأنشطة التجارية، ولقد أنفق كل منها 2.2 مليون دولار للحصول على اعـــلان تلفزيوني لمدة 30 ثانية خلال برنامج Super Bowl لعام 2000، لقد خلص المراقبون إلى أن العديد من dot-coms قد فشلوا في فهم أن العلامة التجارية ليست ستراتيجية وأن التعرف على العلامة التجارية وحده لا يؤدي بالضرورة إلى الاستخدام والولاء للعلامة التجارية.

Source: Marcia Vickers, “Models from Mars,” *Business Week*. 4 September 2000, 106-107; Jerry Useem and Eryn Brown, “Dot-coms: What Have We Learned?” *Fortune,* 30 October 2000, 82-104; Matt Kranz, “What Detonated Dot-bombs?” *USA Today*. 4 December 2000, B1-B2; Paula Hjelt, “Collapse of the E-Universe,” *Fortune,* ,5 February 2001, 164-165

تكنولوجيا المعلومات ومنتج الخدمة المدمجة:

ماذا تعني التطورات في تكنولوجيا المعلومات لمنتج الخدمة المعزز؟ كما هو موضح في الفصل السابع فإنه يمكن تقسيم الخدمات الإضافية التي تحيط بالنواة، وتســـهيل اســـتخدامها وتعزيز قيمتها إلى ثماني فئات هي: المعلومات والاستشارات واتخاذ الأوامر والضيافة والحفظ الآمن والاستثناءات والفوترة والدفع . لقد استخدمنا استعارة الزهرة لتصوير منتج الخدمة المعزز باعتباره جوهراً محاطـــاً بثمانية بتلات، وفي الفصل الحـــادي عشر لاحظنا أن غالبية الخدمـــات التكميلية التي تمثلها هذه البتـــلات تعتمد على المعلومات، ومن ثم فإنه يمكن تقديمها إلكترونياً عبر وســـائل من مثل الهاتف أو الفاكس أو الأكشـــاك الإلكترونية أو الإنترنت وليس ماديـــاً، وعندما يكون المنتج الأساس نفســـه قائماً على المعلومات فإنه يمكن أيضاً تسليمه عبر القنوات الإلكترونية.



الشكل 16-1: تطبيق قوة الإنترنت على الخدمات الأساسية والتكميلية

نتيجة لذلك فـإن هناك العديد مـن الفرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات عند تصميم ستراتيجية الخدمة، وعلى الرغم من أن الضيافة والحفظ الآمن ينطويان على عمليات مادية فلا تزال هناك حاجة لتسجيل معلومات حول تفضيلات الزبائن والسلوك المتعلق بهذه العناصر الإضافية، يوضح الشكل 16-1 الطرائق التي يمكن بها استخدام موقع الويب لتقديم أو تحسين الخدمة لكل بتلة من زهرة الخدمة في معظم الحالات، وهناك فرصة لتحسين الإنتاجية من خلال تشجيع الزبائن على أداء الخدمة الذاتية، دعونا الآن نفحص بمزيد من التفصيل بعض الطرائق التي يمكن بها استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم أنواع مختلفة من الخدمات الإضافية.

المعلومات والاستشارات:

يحتاج الزبائن إلى معلومات حول السـلع والخدمات التي يشترونها بما في ذلك تأكيد الطلبات وتوثيق نشـاط الحسـاب، وأنه بإمكان الإنترنت تحسين

ميزات الخدمة هذه، إن المواقــع جيدة التصميم توافر المعلومات التي يحتاجها الزبائــن حول الشركة وخدماتهـــا. تتضمن العديد من المواقع قســماً بعنوان الأسئلة الشائعة (لـ «الأسئلة المتداولة») واتصالاً بالبريد الإلكتروني للمتابعة الإضافية لمندوب أو متخصص في خدمة الزبائن، حتى أن البعض يقدم غرف دردشة برعاية الشركة بحيث يمكن للزبائن التحدث مع بعضهم البعض.

يمكـــن تحويل الموظفـــين إلى خبراء فوريين من خلال منحهم ســـهولة الوصول إلى المعلومـــات ذات الصلة، فعندما اتصل زبون هاتفياً في بوســـطن بشركة FedEx في وقت متأخر من بعد ظهر أحد الأيام لطلب التقاط، أخبرته الموظفة أن الوقت قد فات ولكنها أضافت أنه لا يزال هناك وقت لإيداع الطرد الخاص به في صندوق FedEx ، فهل يعجبه اتجاهات الشوارع إلى أقرب واحد منها؟ عندما قال نعم، أعطته الموظفة تعليمات سهلة الفهم حول كيفية العثور على المربع ، بما في ذلك الإشـــارات إلى المعالم المحليـــة. أعجب الزبون وأثنى عليها وعلى الإرشـــادات الواضحة، وقال «أنت تعرفين بوسطن جيداً وأنه يجب أن تكوني من هنا!» أجابت: «لا ، أنا أعمل في منطقة شيكاغو، ولم أذهب إلى ماساتشوستس أبداً، أنا أقرأ هذه المعلومات من شاشة جهاز الكمبيوتر الخاص بي فحسب!» إنFedEx استخدمت معرفة الموظفين المحليين في بوسطن لإنشاء وتسجيل الاتجاهات التي يمكن لأي موظف الوصول إليها لاحقاً والثقة بها، لكن مع ذلك ولأنه حتى أن المعالم البارزة يمكن أن تتغير فإنه يجب مراجعة هذه المعلومات بشكل دوري للتأكد من دقتها.

استلام الطلب:

كيف يمكن للتكنولوجيا أن تسهل على الزبائن تقديم الطلبات والموردين لأخذها؟ يكمن مفتاح تحسين الإنتاجية والجودة في عمليات إدخال الطلب في تقليل الوقت والجهد المطلوبين لكلا الطرفين مع ضمان اكتمال ودقة، إن وضع الأوامر شـــخصياً عن طريق الهاتف الصوتي، أو عن طريق البريد والفاكس لا يزالان ممارسات واسعة الانتشـــار ، لكن الإنترنت يتيح خياراً أقل تكلفة لمن مثل هذه المعاملات. وعلى سبيل المثال ، تشجع شركات الطيران الزبائن على

التحقق من جداول الرحلات على شبكة الإنترنت وإجراء حجوزاتهم الخاصة (تشــير خطوط طيران ساوث ويست إلى أن تكلفة الحجز عبر الإنترنت تبلغ نحو دولار واحد مقارنة بـ 10 دولارات عبر وكيل ســفر - و«في مكان ما بين» عبر وكيل حجوزات الجنوب الغربي[7]. تُمكّن سلاســل الفنادق الزبائن من البحث عن عروض مختلفة في كل مدينة يتم تقديمها، ومراجعة خرائط لمواقع الفنــادق، ثم إجراء حجوزات الغرف، وبالطبع فقــد كان هناك نمواً هائلاً في طلب البضائع من مواقع الويب، وبمشاركة تجار التجزئة التقليديين من مثل Sears و Wal-Mart وتجار كتالــوج من مثل Lands' End ، ومزودي Internet only الجــدد من مثل Amazon.com فقد ارتفــع الطلب عبر الإنترنت أيضاً في مجال التســويق بين الأعمال التجارية، كمــا أن حجم مبيعاته تجاوز حجم مبيعات المستهلكين عبر الإنترنت.

يمكن منح الزبائن الكبار حــق الوصول إلى صفحات الويب المخصصة والمحميــة بكلمة مرور على المواقع المحظورة، وهناك ســوف يجد مشــتري الشركات جميع العناصر التي تطلبها شركتهم عادةً بالأســعار التي تم التفاوض عليها مســبقاً، بالإضافة إلى معلومات مُفيدة من مثل طلب السجل وكميات الطلبــات المعتادة، إن موقع الويب قد يدفع المشــتري أيضــاً إلى التفكير في منتجات إضافية تكمل تلك التي طُلِبَت للتو، وأن صفحات زبون آخر ربما تحتوي على مزيج مختلف من البضائع بأسعار مختلفة إلى حد ما.

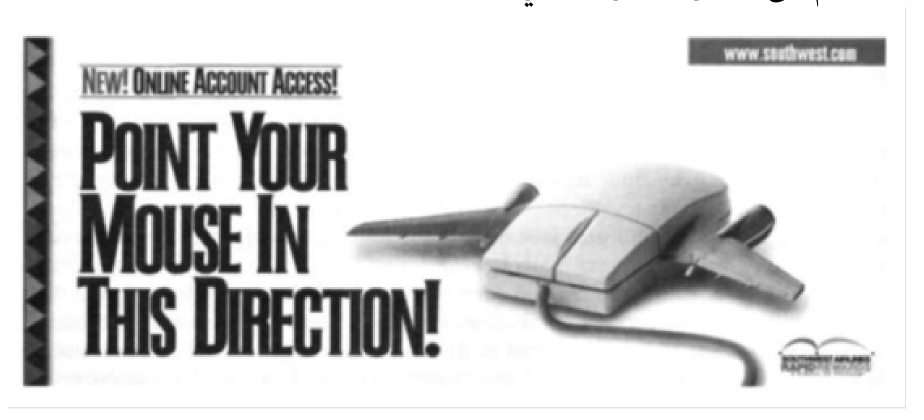
سواءً أكان الزبائن يطلبون البضائع المادية عن طريق البريد أم عن طريق الهاتف أم الفاكس أم الإنترنت أو أي وســيلة أخــرى، فإن التحدي الحيوي هــو إدارة عملية إدخال أوامر فعالة ويتضمــن التنفيذ الفوري لكل أمر مهام من مثل انتقاء الطلبات في المســتودع والتعبئة والشحن، وتقوم المزيد والمزيد من الشركات بالتعاقد مع مهمة الشحن للوسطاء المتخصصين من مثل UPS و FedEx والخدمات البريدية.

إن موزع العقاقير في سان فرانسيسكو ماك كيسون McKesson كان رائدا في طرائق جديــدة لملء الطلبات من صيادلة التجزئــة، يتم إدخال الطلبات الإلكترونيــة في الكمبيوتر المركزي في مســتودع McKesson، ومن هناك يتم

إرســـال كل طلب لاسلكياً إلى حشو الطلبات في المســـتودع الذي يحتوي على راديو بالاتجاهين (ارســـال واســـتقبال) وجهاز كمبيوتر على الساعد وماسحة ليزرية مثبتة في الجزء الخلفي من اليد . يتم عرض الطلب على شاشة الكمبيوتر التي تبلغ مســـاحتها ثلاثة بوصات لإخبار العامل أين توجد العناصر وتحديد المسار الأكثر كفاءة من خلال المستودع البالغ 22000 عنصر للحصول عليها، كما وصفت Fortune هذا الابتكار عندما ظهر لأول مرة:

إن ديك تريسي Dick Tracy كان يلهث بالدهشة عندما يختار الموظف كل عنصر، فإنه يشـــير بإصبعه من مثل بعض غزاة الفضـــاء الفتاكين على ملصق الجرف ذي الرمـــوز الشريطية تحته، ويطلق شـــعاع ليزر يمســـح الملصق ويؤكـــد أنه اختار المنتج المناســـب. عند اكتمال الطلب ، يقوم جهاز الكمبيوتر الذي يحمله بذراعه بالاتصال اللاســـلكي بالكمبيوتر الرئيسي للمســـتودع ، مع تحديث أرقام المخزون والفاتورة. كانت النتيجة: هي تخفيض بنســـبة 10% في أخطـــاء الطلبات وارتفاع كبير في إنتاجية متعهدي الطلبات.

يوضح مثال McKesson الحاجة إلى تغيير أســـاليب العمل للاستفادة من التطـــورات الجديدة في تكنولوجيـــا المعلومات، وفي هذه الحالة فقد شـــارك الموظفون بنشاط في الاختبار القبلي للتكنولوجيا الجديدة، إذ قدموا اقتراحات لتحســـين عمليات التصميم. والآن فقد تغيرت طريقـــة عملهم وأن والماكنة تطالبهم على أفضل السبل للمضي قدماً.



تعزز شركة طيران Southwest الوصول إلى موقعها على شبكة الإنترنت للتحقق من حالة "المكافآت السريعة" للمسافرين الدائمين

الضيافة والسلامة والاستثناءات:

تســـاعد عناصر الضيافة والحفظ الآمن التي تنطـــوي عادةً على إجراءات ملموســـة في الإعدادات المادية على جعل زيارات الزبائن أكثر متعة من خلال معاملتهـــم كضيوف مرحبين بهم ورعاية لمجموعـــة متنوعة من احتياجاتهم، تشمل الفئة المعروفة بإسم الاســـتثناءات كلاً من الطلبات الخاصة (التي يتم تقديمهـــا غالباً في وقت الحجز) وحل المشـــكلات عندما تســـوء الأمور. إن الطلبات الخاصة وبخاصة الاحتياجات الطبية والغذائية شـــائعة في صناعات الســـفر والإقامة، وأن التحدي الأساس هو التأكد من أن كل طلب يتم تمريره إلى هؤلاء الموظفين الذين ســـيكونوا مســـؤولين عن الوفاء به، وأن دور تقنية المعلومات يتمثل في تخزين هذه الطلبات ونقلها إلى الإدارة أو الشخص المعني وتوثيق التنفيذ.

إن التكنولوجيا تحل المشاكل بسرعة، كذلك فإنUSAA وهي شركة مقرها في تكســـاس متخصصة في تأمين العائلات العسكرية ومن يعولون في جميع أنحاء العالم تقوم بمســـح جميع المســـتندات إلكترونياً وتخزينها على الأقراص الضوئية، كما تقوم برقمنة تسجيلات المكالمات الهاتفية للإبلاغ عن الحوادث وتخزينها بمســـح الصور والتقارير من المحامـــين والأطباء والمثمنين بخصوص المطالبة نفســـها، ولقد تم بالفعل تخفيض المســـاحة المطلوبة لتخزين ملفات المطالبات بشـــكل كبير (كانت الشركة تمتلك مستودعاً كبيراً)، وتم التخلص من الوقت الضائع في البحث عن الملفات المفقودة التي كانت غالباً موجودة على مكتب شخص ما.

الفواتير والدفع:

تعد الفواتير وبيانات الحساب مستندات مهمة سواء أكانت معروضة في شكل ورقي أم بشكل إلكتروني، يجب الزبائن أن يكونوا واضحين ومفيدين، وأن يتم تفصيلهم بطرائق توضح الكيفية التي يتم بها حســـاب المجموع، تستخدم الشركات التطلعية أبحاث السوق لتحديد ما يتوقعه الزبائن من البيانات المالية من حيث البنيـــة والتفاصيل، ومن ثم برمجة أجهـــزة الكمبيوتر الخاصة بهم

لتنظيم المعلومات وتسليط الضوء عليها بطرائق مفيدة. عندما قام بنك في بوسطن باستطلاع تفضيلات الزبائن لتنسيقات كشف الحساب البنكي فقد وُجِد أن آراء الناس تختلف، فبدلاً من محاولة تصميم بيان جديد يضم شيئاً للجميع ولكن لم يكن من دواعي سرور أحد فقد أنشأ البنك ثلاثة أشكال مختلفة تقدم درجات متفاوتة من التفاصيل والتركيز وتسمح للزبائن بتحديد التنسيق الذي يفضلونه.

تواصل Merrill Lynch تعزيز الطريقة التي تقوم بها بتوثيق المعلومات في بيانات حساب إدارة النقد CMA الشهرية الحائزة على الجوائز التي يجب أن تدمج البيانات المتعلقة بنشاط الاستثمار - بما في ذلك عمليات الشراء والمبيعات وإيرادات الأرباح وإيرادات الفوائد وقيمة الاستثمار - مع تفاصيل فحص ومعاملات بطاقات الفيزاVisa card، تقدم الصفحة الأولى ملخصات منظمة مع بيانات مقارنة للشهر والسنة السابقة حتى الآن، بالإضافة إلى مخططات توضح توزيع الأصول والاتجاهات في إجمالي قيمة الحساب خلال الأشهر الأخيرة، وبإمكان الزبائن أيضاً مراجعة بيانات حساباتهم على مواقع الويب المحمية بكلمة مرور، وفي نهاية العام يتلقى الزبائن ملخصاً سنوياً أيضاً لأنشطة التحقق وبطاقة الفيزا مرتبة بحسب فئة النفقات شهرياً وسنوياً على حد سواء، وأن العديد من الزبائن يجدون أن هذه المعلومات مفيدة عند إعداد ضرائبهم .

تسمح الشبكات اللاسلكية للشركات بإجراء عملية السحب إلى الزبون بدلاً من العكس، وفي العديد من مواقف السيارات المستأجرة يأخذ المشاركون تفاصيل مستوى الوقود وقراءة عداد المسافات وعقد السائق، ثم يستخدمون جهازاً محمولاً لطباعة الفاتورة على الفور، وفي فرنسا فإن خوادم المطاعم تجلب قارئ بطاقات لاسلكية إلى الطاولة عندما يحين وقت الدفع، إذ يتم إدخال المبلغ ويتم التحقق من بطاقة المستخدم ومن ثم يطبع الجهاز (وهو بحجم لعبة الفيديو المحمول) فاتورة الزبون لتوقيعها، إن الآلات من مثل هذه توفر الوقت للزبون والمُوَرِد على حد سواء، فضلاً عن تقليل الأعمال الورقية وتقليل احتمال حدوث أخطاء من خلال النقل اليدوي للبيانات.

الثورة الرقمية:

عندما تم تطوير أجهزة الكمبيوتـــر لأول مرة لأغراض تجارية فقد كانوا يُستخدموه بشكل رئيس لحفظ الدفاتر وعمليات ما وراء الكواليس في الشركات الكبيرة، ولقد لاحـــظ الزبائن الأفراد ولأول مرة أن طلباتهم كانت موجودة في مجالات من مثل البيانات المصرفية في أواخر الخمسينيات وحجوزات شركات الطيران في الســـتينيات، وبحلول ســـبعينيات القرن العشرين أصبحت تقنية نقل البيانات عن طريق الاتصالات الســـلكية واللاسلكية معقدة بما يكفي للسماح بإنشاء شـــبكات أجهزة الصراف الآلي في الخدمات المصرفية للأفراد، بعدها شـــهدت الثمانينات ظهور أجهزة الكمبيوتر الشخصية وأجهزة المودم وأجهزة الفاكس، مما مكّـــن الزبائن والشركات من الاتصال ببعضهم البعض بطرائـــق جديدة، وفي منتصف التســـعينيات تحول التركـــيز التكنولوجي إلى الإنترنت.

قوة الشبكات:

إن وراء الإنترنت والعديد من ابتكارات تكنولوجيا المعلومات الأخرى يكمن دمج تقنيتين منفصلتين هما أجهزة الكمبيوتر والاتصالات السلكية واللاسلكية، وأن من أساس الثورة العالمية التي نتجت عن هذا الاندماج الذي وصفه جورج جيلدر George Gilder بأنه تغيير «يترك كل التاريخ التكنولوجي السابق في أعقابه»[9]، هناك عوامل خمسة رئيسة:

1 - زيادة هائلة ومستمرة في قوة الحوســـبة، يوازيها انخفاض سريع في تكلفة هذه القـــوة (قانون مـــور Moore's Law[*] يتوقع وجـــود مضاعفة في قوة الحوسبة للسعر نفسه كل 18 شهراً).

2 - رقمنـــة جميع أنواع المعلومـــات ابتداءً من الموجـــات التناظرية للإذاعة والتلفزيون والمكالمات الهاتفية إلى صور الأفلام والرسومات بحيث يمكن تخزينها ومعالجتها بلغة الكمبيوتر الثنائية.

(*) قانون مور Moore's Law: هو نظرية علمية تتوقع مضاعفة القوة الحاسوبية للسعر نفسه كل 18 شهر.

3 - زيادة هائلة في قدرة الاتصالات السلكية واللاسلكية، إذ يتم تثبيت روابط الأقمار الصناعية والميكروويف الجديدة ويحل كابل الألياف البصرية محل الكابلات التقليدية «الزوج الملتوي» والكابلات المحورية.

4 - التصغير في الأجهزة والبطاريات التي تجعل من الممكن إنشاء مجموعة واسعة من أجهزة الاتصال عن بعد المحمولة.

5 - التقدم في البرامج وتكنولوجيا التحويل الرقمي وهندسة الشبكات التي تتيح نقل الصوت والصورة والبيانات عالية الجودة للتنقل بسلاسة بين أنواع مختلفة من الأجهزة الطرفية الموجودة في جميع أنحاء العالم.

مجتمعة فإن هذه التطورات تغذي التطور السريع للإنترنت ومكونه الأكثر شهرة ، الشبكة العالمية the World Wide Web، يتكون الإنترنت من عدد كبير من الخوادم (أجهزة الكمبيوتر الكبيرة التي تتحكم في البريد الإلكتروني وصفحات الويب الخاصة بالزبائن)، ونظراً لكونها «شبكة » عالمية تربط الأفراد والشركات حول العالم، فإن الإنترنت مفتوح لجميع من يمكنه الاتصال به.

من الخصائص الأساسية للشبكات هو أنها تزيد القيمة بشكل كبير مع كل عقدة إضافية أو مستخدم إضافي[10]، يحدد قانون Metcalfe [*](المسمى روبرت ميتكالف Robert Metcalfe وهو مؤسس شركة3 Com) أن منفعة الشبكة سواء أكانت من الهواتف أم من أجهزة الكمبيوتر أم من الأشخاص - هي مربع عدد المستخدمين، انظر في هاتفك، انه لا فائدة منه إذا تم قطع الاتصال وسيكون ذا قيمة محدودة إذا كان عدد قليل من أصدقائك أو أفراد أسرتك أو المنظمات التي تحتاج إلى الاتصال باستلامها مكالمات هاتفية، وكلما زاد عدد الأشخاص الذين يمكنك الوصول إليهم وكلما زاد عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إليك - زادت قيمة الشبكة. تساعد هذه الحقيقة في توضيح التركيز المبكر الذي تضعه شركات الويب الناشئة من مثل eBay و Amazon.com على تنمية قواعد زبائنها بسرعة بدلاً من البحث عن أرباح فورية، يتطلب تحفيز النمو السريع كلاً من الخدمة الجذابة المنفذة جيداً والنفقات الثقيلة على الاتصالات التسويقية، مما يستلزم رأسمالاً عاملاً كبيراً.

(*) قانون Metcalfe: هو نظرية علمية تحدد أن فائدة الشبكة هي مربع عدد المستخدمين.

التجارة الإلكترونية: نماذج جديدة في الاتصالات والتوزيع

يجادلRegis McKenna وهو مستشار لشركات التكنولوجيا المتقدمة بأن الاتصالات التسويقية التقليدية القائمة على الأبحاث للزبائن لم تعد كافية في عالم حقيقي:

إن المزيد من الاتصالات المستمرة مع الزبائن يمكن أن توافر معلومات لا تستطيع مجموعات التركيز والمسوحات القيام بها، إن معرفة احتياجات الزبائن غير العاديين التي يمكن للشركات أن تستوعبها من خلال التكنولوجيا تعود إلى الأيام التي عُرِف فيها صانع الجزار والخباز والشمعدان زبائنهم شخصياً، في هذا الإعداد فقد تم بناء علاقات خدمة الزبائن على معاملات وجهاً لوجه يمكن لتقنية اليوم إعادة إنشاء المحادثة بين صاحب المتجر والزبون.

نظراً لتوسع شركات الخدمات وتوسيع عملياتها عبر مناطق جغرافية أوسع فقد أصبح مدراء الــشركات بعيدين عن العمليات اليومية للشركة – ومن ثم بعيدين عن الحوار الحميم مع زبائنهم، يتطلب هذا التطوير بذل جهود جديدة لفهم احتياجات الزبائن وتســجيلها بحيث يمكن لممثلي الشركة الوصول إلى كل زبون عبر المــكان والزمان . تعمل الطبيعة التفاعلية للويب على تســهيل عمليــات التبادل بين الزبائن والمُوَرِدين فيمــا يتعلق بالمعلومات المُخصصة والمشــورة وإدخال الطلب وحالة الطلب والشــكاوى، إنه ينقــل الطاقة من البائعين إلى المشــترين عن طريق الســماح بالمحادثات بين الزبائن من خلال آليات من مثل غرف الدردشة ومجموعات المستخدمين، قد تتطور المجتمعات الافتراضية المستقلة بناءً على موضوعات محددة تتراوح من الهوايات إلى الرعاية الصحيــة، وفي حالات قليلة فإن مجموعات من الزبائن الســاخطين كانت قد أنشــأت مواقع ويب سلبية (بعضها يحمل نوعاً مختلفاً من اسم الشركة) للتعبير عن شكاواهم[12].

كُلما زاد عدد الأسر والشركات التي تحصل على إمكانية الوصول إلى الإنترنت (ويفضل أن يكون ذلك من خلال اتصالات سريعة وعريضة النطاق) زادت إمكاناتها، ومع عدم فرض أي غرامات على التكاليف ســواء أكانت للمُوَرِدين أم للزبائن للوصول إلى المواقع البعيدة جغرافياً فإنه ســيتم توسيع حجم السوق

المحتملة للعديد من المنتجات بشكل كبير، وبدوره قد يتعرض الزبائن لمزيد من الخيارات ويمكن بسهولة لهم مقارنة الأسعار، وعلى العكس من شبكات البث التقليدية فإن الإنترنت هو شبكة تفاعلية، إذ يمكن استخدام رسائل البريد الإلكتروني والويب كقنوات اتصال لاستكمال أو استبدال الكتيبات التقليدية وكتيبات التعليمات والنشرات الصحفية وترويج المبيعات والإعلانات.

ومع ذلك يحتاج المدراء إلى إدراك أن إنشاء وصيانة مواقع الويب ومحتواها يمكن أن يكون مكلفاً، حتى هذه المهام البسيطة من مثل إنشاء رسائل البريد الإلكتروني والرد عليها تكلف مالاً، وإذا فشلت إحدى الشركات في الاستجابة السريعة والفعالة لرسائل البريد الإلكتروني الخاصة بالزبائن فقد تفقد هؤلاء الزبائن وتؤدي إلى ظهور كلمات سلبية، توضح تجربة eBay أن هناك حاجة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية للويب وخدمة الزبائن مع نمو الشركة من أجل تجنب تعطل النظام وضمان الاستجابة السريعة لاستفسارات الزبائن.

عندما يتم طلب البضائع المادية عبر الويب فإنه يمكن أن تكون تكلفة الإيفاء والتعبئة والشحن كبيرة، وأنه يتوجب أيضاً عمل مخصص لعائدات البضائع غير المُرضية، وأن المشكلة الستراتيجية لهذه الأنواع من الشركات تتمثل في كيفية إضافة قيمة من خلال العلاقات القائمة على الإنترنت أكثر مما قد تضيفه من خلال التوزيع التقليدي في شكل جهات اتصال وجهاً لوجه أو تفاعلات هاتفية أو طلب بريد — وكيفية القيام بذلك بشكل مربح (أنظر في "Webvan: محلات البقالة من الفضاء الإلكتروني إلى منزلك أو مكتبك").

بالنسبة للعديد من الأشخاص فإن مصطلح التجارة الإلكترونية يستحضر صوراً للشراء من مواقع البيع بالتجزئة عالية المستوى أو إجراء حجوزات شركات الطيران أو إجراء معاملات مصرفية عبر الإنترنت، وفي الممارسة العملية فإن استخدام شبكة الإنترنت هو أكثر انتشاراً في البيئات التجارية والصناعية. في أسواق (b2b (business-to-business من أعمال إلى أعمال

أخرى، إذ تؤدي المجتمعات ذات المصالح التجارية المشــتركة إلى شبكات قوية من العلاقات، وأنه يمكن نقل المجتمعات غير المتصلة بالإنترنت بســهولة عــبر الإنترنت، أما في عالــم b2c (business-to-consumer) من الأعمال إلى المستهلك، وعلى النقيض من ذلك فإنه يتوجب تكوين المجتمعات وبنائها من الأساس إلى أعلى[13].

أصبحــت السرعة والاختيــار والوفورات في التكاليف قوى رئيســة في المشــتريات التجارية[14]، إذ تشــير الأبحاث إلى أن التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت (b2b) لديها القدرة على خفــض التكاليف في أي مكان من 2%(في صناعة الفحــم) إلى ما يصل إلى 29 - 39%(للمكونــات الإلكترونية)، وأن معظم الصناعات يمكنها أن تتوقع تحقيق وفورات في حدود 10 - 20% [15]، إن الشركات تحقق هذه المدخرات من خــلال إعادة تنظيم وظائف الشراء وإعادة هندسة سلاسل القيمة التقليدية، وفي كتابهما "Blown to Bits" وصف كل من إيفانز و ورستر Evans and Wurster كيف يتم تفكيك وإعادة صياغة عدد من سلاســل التوريد الحالية بالكامل وفي عملية يطلقون عليها تسمية التفكيكية "deconstruction"[16].

توقعــت Forrester Research أن التجــارة بين الــشركات التي يتم فيها تقديم الطلــب النهائي عبر الإنترنت ســتصل إلى 2.7 تريليون دولار بحلول عام 2004[17]، وعلى الرغم من أن الكثــير من التجارة الإلكترونية تتكون من شركات تقوم بتســويق منتجاتها مباشرة إلى الزبائــن إلا أن البعض من رواد الأعمال أنشــأوا شركات وساطة قائمة على الويب أو السوق الالكترونية، وذلك «باســتخدام قوة الشبكة لجمع المشترين والبائعين معاً في المزادات والتبادلات وترتيبــات الشراء الموحدة[18]، ولكن هذه الســتراتيجية أنتجت اســتجابة تنافسية من كبار المشــترين الصناعيين التي لا ترغب في فقدان السيطرة على علاقات مُوَرِديها، إذ أنشــأ البعض من المشــترين الرئيسيين مواقعهم الخاصة لتسهيل التفاعل مع المُوَرِدين [19].

Webvan: محلات البقالة من الفضاء الإلكتروني إلى منزلك أو مكتبك

بعـــد اندماجها معHomeGrocer.com ، كانـــت Webvan.com أحد الناجين القلائل من بـــين العديد من شركات «دوت كـــوم» المبتكرة التي تم إنشـــاؤها لتقديم خدمة التوصيل إلى المنازل للبقالـــة والمنتجات المنزلية التي يطلبها الزبائن عبر الإنترنت، وفي أوائـــل عام 2001 خدمت Webvan عشرة مناطق حضرية رئيســـة. تضمنت السوق المســـتهدفة للشركة العائلات ذات الدخـــل المـــزدوج والعاملين المحترفين الذيـــن كانوا جُد مشـــغولين (أو جُد مرهقين) لزيارة السوبر ماركت بأنفسهم والآباء والأمهات مع الأطفال الصغار وكبار الســـن أو الأشـــخاص الذين يعانون من أمراض مزمنة الذين وجدوا أن السفر في المدينة غير مريح أو مستحيل، وأن الخدمة تعتمد على شركات الشحن التي حصلت على 99% من طلبات البقالة إلى وجهاتها في نافذة التســـليم لمدة 30 دقيقة المحددة من قبل الزبائن.

كما اســـتهدفت Webvan سوق الأعمال من خلال خدمة تسمى Webvan work @ التي قدمت المشروبات والوجبـــات الخفيفة والأطعمة المُعدة وعدد من اللوازم المكتبية للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ساعدت هذه الخدمة على زيادة الإنتاجية من خلال إبقاء ناقلي خدمة Webvan مشـــغولين على نحو أكثر ثباتاً منذ أن كانت عمليات التسليم التجارية تتم عادةً خلال يوم العمل عندما يكون عدد عمليات التوصيل إلى المنازل قليلاً.

وعلى الرغـــم من أن معظم الزبائن بدوا راضين عن خدمة Webvan إلا أن مســـتقبلهم ظل غير مؤكد في فجر القرن الحادي والعشرين، إذ انخفض سعر أسهمها بشكل كبير خلال عام 2000 وذلك بعد فشل العديد من محلات البقالة عـــبر الإنترنت (بما في ذلك شركة Peapod الرائدة في الصناعة التي تم شراؤها من قبل شركة البقالة الهولندية العملاقة(Royal Ahold ، لقد كان المستثمرون والمحللون حذرين بشأن الربحية طويلة الأجل لنموذج أعمالWebvan ، وذلك لأن جعل زبائنها سعداء أثبت أنه اقتراح باهظ الثمن، وفي الواقع فقد خسرت الشركة 241.6 مليون دولا ر من مبيعات بلغت 57.5 مليون دولا ر في عام 2000.

هناك تحد كبير آخر يلوح في أفق Webvan إذ تستكشف بعض محلات البقالة bricks-and-mortar طريقة توصيل مماثلة كملحق لمتاجر البيع بالتجزئة الخاصة بهم، فقد استثمرت Safeway مبلغ 30 مليون دولار لشراء 50% من أسهمGrocery Works ، وهي شركة صغيرة على الإنترنت تهدف إلى أن تصبح قسم الإنترنت في السلسلة . انها تخطط للتنافس مباشرة ضد الشركات الافتراضية في المناطق الحضرية، إذ تم بالفعل إنشاء محلات البقالة، ومن ثم تساءل العديد من المراقبين إلى متى يمكن أن تبقى Webvan كشركة مستقلة.

Source: Miguel Helft, "Webvan Goes Shopping," *The Industry Standard,* 10 July 2000, 65; Miguel Helft, "Going the Last Mile," grok, December 1999-January 2000, 84-92; and Webvan.com Web site, January 2001.





التجارة الإلكترونية من أعمال إلى أعمال أخرى B2B: يوجد خطر أكبر على طلب شراء 20,000 رطل (9 أطنان) من الأمونيا مقارنة بواحد فحسب لبضعة كتب

الإنترنت Internet والإنترانت Intranets والإكسترانت Extranets

لتحقيق أقصى استفادة من تكنولوجيا الإنترنت، فإن المسوقين بحاجة إلى فهم الفرق بين الإنترنت والشبكات الأكثر تقييداً والمعروفة باسم الإنترانت والشبكات الخارجية، والشكل 16-2 يوضح خصائصها المختلفة وكيفية ارتباطها ببعضها البعض.

الإنترنت(*): هو عبارة عن شـــبكة عامة متاحـــة للجميع، وأنه عبارة عن مجموعة مفتوحة ومليئة بالملايين من مضيفي الكمبيوتر، وهو يســـهل عملية الوصول إلى البريد الإلكتروني وجميع أنشـــطة الويب غير المقيدة المتوافرة لأي مستخدم في جميع أنحاء العالم، وعلى هذا النحو فإن الإنترنت يوافر مصادر لا حصر لها من المعلومات عن الشركات والوكالات الحكومية والأنشطة الاقتصادية والإحصاءات الحيوية ووســـائل الإعلام والأوساط الأكاديمية، لكن مع ذلك وكما أظهرت التجربة فإنه عرضة للهجوم من قراصنة الكمبيوتر.

الإنترانت (**):يتكون الإنترانت من شـــبكات البريـــد الإلكتروني ومواقع الويب الداخلية لمؤسســـات محددة ويقتصر على الموظفين المعتمدين، ولأسباب أمنية فإن البعض من الشركات يقوم بإبقاء شبكاته الداخلية منفصلة عن العالم الخارجي، تربط الشبكات الداخلية للشركات الأنشطة الحيوية للشركة وتسهل الوصول إلى المعلومات المهمة - بما في ذلك تلك اللازمة لخدمة الزبائن بشكل أفضل - وتسريع الاتصال بين الإدارات المختلفة والمكاتب المنفصلة جغرافياً، بمعنى ما أن الإنترانت يساعد مؤسسة مشتتة على نطاق واسع على إنشاء شركة افتراضية في الفضاء الإلكتروني، ولقد أعاد عدد من الشركات تنشيط عملياته تماماً باستخدام شبكات المعلومات الداخلية لتوضيح للموظفين كيفية العمل بشكل أفضل وأكثر ذكاءً [20].

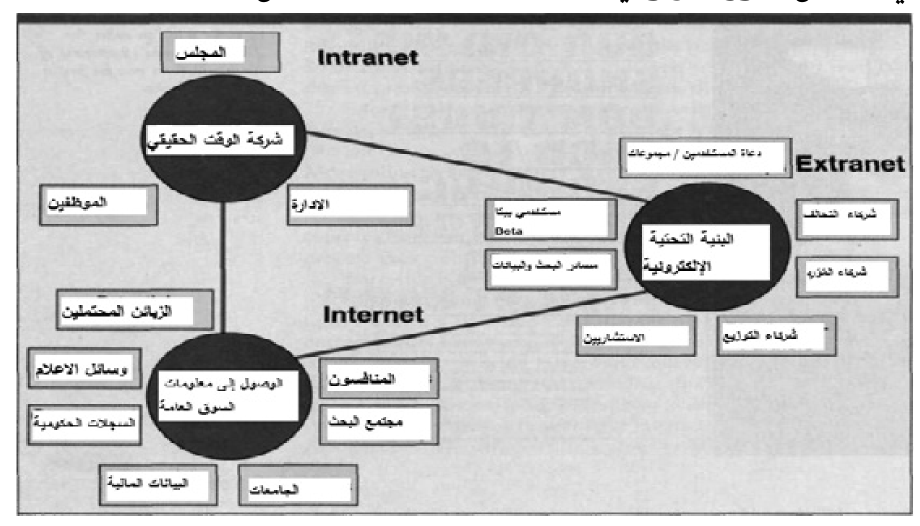
الاكسترانت: تشكل الشبكات الخارجية Extranets (***) جوهر معظم التجارة بين الأعمال التجارية عبر الإنترنت، وهي مفتوحة بعامة للمُوَرِدين والمُوزعين وتجار التجزئـــة وشركاء التحالف الآخريـــن، وكذلك مفتوحـــة للزبائن من الشركات الكبيرة، لكن مع ذلك فإنه يمكن العثور عليها أيضاً في إعدادات

(*) الإنترنت : هو شبكة عامة تتضمن جميع أنشطة البريد الإلكتروني والويب ،المفتوحة والمتاحة لأي مستخدم في جميع أنحاء العالم.

(**) الإنترانت: شبكات البريد الإلكتروني ومواقع الويب الداخلية لمؤسسات محددة، وهي متاحة فقط للموظفين المعتمدين وغيرهم من الموظفين ، ومحمية من الوصول الخارجي.

(***) الشبكات الخارجية Extranets: هي الشبكات التي يتم الوصول إليها من خلال عنوان ويب منشور يحتوي على رابط آمن لموقع مقيد، الذي يقتصر وصوله بكلمة مرور للمستخدمين المصرح لهم.

المســـتهلك وبخاصة بين الشركات التي تروج للمبيعـــات لمجموعة من الزبائن المعروفين، ويتم الوصول إلى الشـــبكات الخارجية عادةً من خلال عنوان ويب منشـــور يحتوي على رابط آمن إلى موقع مقيد يقتصر وصوله على المستخدمين المصرح لهم، قد يتطلب الوصول التســـجيل المسبق واستخدام كلمة المرور، إن الشبكات الخارجية تتيح للشركات المشاركة في محادثات نشطة مع مستخدمين معروفين، ومن ثم فإنها توافر درجة عالية من التخصيص، لقد أصبحت شائعة في سلاسل التوريد وتؤدي إلى إعادة هيكلة هذه السلاسل.



الشكل 16-2 : الإنترنت والإنترانت والاكسترانت

Source: Regis Mckenna, *Real Time*. Boston: Harvard Business School Press, 1997, p. 112.

ستراتيجية الخدمة والانترنت:

شـــهدت الأعوام الأخيرة نمواً سريعاً في تجارة الإنترنت لكل من الســـلع والخدمات، وأن إمكانات الإنترنت (التي تشـــمل كل مـــن البريد الإلكتروني والويب) تمتد إلى كل عنصر من عناصر إدارة الخدمة[21]، فهي تتيح للمسوقين فرصاً مثيرة للابتكار في الخدمة مما يســـمح للمســـوقين بإنشاء مفاهيم خدمة جديـــدة – من مثـــل مـــزادات eBay عـــبر الإنترنت أو مكتبـــة Amazon

الافتراضية - بالإضافة إلى إضافة عناصر منتج جديد وإدخال ديناميكيات جديدة لستراتيجيات الاتصال والتسعير والتوزيع في المؤسسات الحالية، وعلى الرغم من كونه وسيطاً غير ملموس في حد ذاته فإن قدرة الويب على دمج النصوص والصوت والفيديو تخلق خيارات مثيرة للاهتمام لمحاكاة الأدلة المادية للخدمات.

تنجذب العديد من الشركات إلى الإنترنت من خلال قدرتها على تحسين إنتاجية عمليات الخدمة، وفي الوقت نفسه فإن قدرة الويب على الجمع بين التحكم المركزي واستجابة السرعة والتخصيص إذا تم تنفيذها بشكل صحيح يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في جودة الخدمة أيضاً. تتمثل إحدى الطرائق التي يمكن للويب من خلالها تحسين الإنتاجية من خلال تمكين الزبائن من أداء المزيد من مهام الخدمة الذاتية، ونتيجة لذلك فإن العامل البشري يلعب دوراً أقل أهمية على شبكة الإنترنت من الاتصال المباشر أو عبر الهاتف، لكن البعد البشري لا يزال لديه دور حيوي يلعبه في حل المشكلات واستعادة الخدمة، وفي الواقع سيوافر هذان البعدان للخدمة مصدراً رئيساً للميزة التنافسية مع نضوج التسويق عبر الإنترنت.

النهج التكيفية والتحويلية للاستراتيجية:

يجب أن يقرر كبار المديرين التنفيذيين إلى أي مدى ينبغي أن تصبح الويب القوة الدافعة وراء ستراتيجية أعمال الشركة، وبدلاً من تعزيز الستراتيجية الحالية الأكثر تقليدية فإنه يمكن تقسيم الستراتيجيات البديلة إلى مجموعتين عريضتين - تطبيقات تكيفية adaptive applications(*) إذ تكمل الويب ترتيبات التسويق الحالية والتطبيقات التحويلية transformative applications(**) التي يصبح فيها الإنترنت المحرك الرئيس لستراتيجية الشركة،

(*) التطبيقات التكيفية adaptive applications: هي المواقف التي يكمل فيها الويب ترتيبات السوق الحالية للشركة.

(**) التطبيقات التحويلية Transformative applications : هي المواقف التي يصبح فيها الإنترنت المحرك الرئيس لستراتيجية الشركة.

وللحصول على مثال في التحول من ستراتيجية تكيفية إلى ستراتيجية تحويلية، فانظر في تطور شركة السمسرة المعروفة بإسم Charles Schwab.

على العكس من Schwab، فقد اختارت العديد من الشركات التحوط من رهاناتها من خلال عرض الإنترنت كوسيلة إضافية للاتصالات التسويقية، أو تكملة لإجراءات الطلب عبر الهاتف أو وسيلة أخرى لتقديم خدمات قائمة على المعلومات. ونظراً لأن مواقع الويب يمكن أن تلعب مجموعة متنوعة من الأدوار التكتيكية والستراتيجية فإنه يتوجب على مدراء الخدمات اختيار نموذج العمل الأنسب في وقت معين.

التكنولوجيا وتطور تشارلز شواب:

تأسست شركة Charles Schwab Corporation التي تصف نفسها الآن بأنها «نوع مختلف من وسيط الخدمة الكاملة» ، كوسيط خصم للأوراق المالية للاستفادة من إلغاء أسعار العمولات الثابتة في عام 1975، كانت الخدمة الأولية للشركة أساسية للغاية - دقيقة وتنفيذ معاملات الاستثمار في الوقت المناسب للزبائن الذين أجروا أبحاثهم واتخذوا قراراتهم الاستثمارية، وفي أثناء الفترة 1979-1980 مكنت قاعدة زبائن Schwab المتسعة وأحجام المعاملات الشركة من القيام باستثمارات كبيرة في تكنولوجيا المكاتب الخلفية وتقديم خدمات جديدة مثل صناديق الاستثمار في سوق المال وحسابات إدارة الأصول، ومن خلال إضافة القيمة من خلال الأتمتة فقد غيرت شركة Schwab موقعها في السوق من واحدة بناءً على معاملات منخفضة السعر إلى واحدة عززت خدمة ذات قيمة مضافة بسعر منخفض.

قدمت شركة Schwab حزمة برامجها "Street Smart" في عام 1995 التي سمحت لأصحاب الحسابات بالتداول من خلال أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم والحصول على إمكانية الوصول عبر الإنترنت إلى معلومات الاستثمار الحالية، ولكن في عام 1996 فإن منافس جديد جيد التمويل وهو ETRADE عرض التداول عبر الإنترنت بسعر ثابت مقداره 29.99 دولار للتداول. أطلقت شركة Schwab على الفور التداول عبر الإنترنت من خلال وحدة أعمال منفصلة

تسمى e-Schwab وسرعان ما أصبح التسعير نقطة حساسة، إن الزبائن الذين اتصلوا هاتفياً بطلباتهم إلى مركز اتصال تشـــارلز شواب Charles Schwab ما زالوا يدفعون عمولة بمتوســـط 80 دولار للتداول، في حين تم تخفيض الســـعر في e-Schwab (كان في الأصـــل 39 دولاراً) إلى 19.95 دولار كرد فعل على E * TRADE' scutto التي بلغ سعرها29.99 دولار.

قامت الشركة بتحول ســـتراتيجي في عام 1998 عندما قامت بدمج شواب الالكترونيـــة e-Schwab مع تشـــارلز شـــواب Charles Schwab، واعتمدت مقياســـاً واحداً منخفض الســـعر لجميع الزبائن، وأعدت بناء نموذج أعمالها حول الإنترنت . كان هدف الشركة هو إنشاء شريحة جديدة في أعمال الوساطة هي وسيط الطبقة المتوســـطة - إذ تقدم معظم الخدمات والمشورة التي يقدمها وسيط الخدمة الكاملة بتكلفة بسيطة، وبفضل النمو السريع فقد تعافت الشركة من تأثير إيرادات هذه الخطوة في 14 شهراً فحسب.

قامت الشركة بتغيير رســـالتها من تقنية تشـــدد إلى تكنولوجيا تُضعِف الغموض عن الاســـتثمار عبر الإنترنت وتركز على تجربـــة الزبون بأكملها مع Schwab وذلك من أجل اجتـــذاب زبائن جدد، لقد أكدت القيمة وذلك بناءً على ابتكارات من مثل الوصول عبر الإنترنت إلى الأنظمة الخبيرة التي تســـاعد الزبائـــن على مطابقة أهدافهم الاســـتثمارية منها على ســـبيل المثال صناديق الاســـتثمار المشتركة. وعلى العكس من الوســـطاء الآخرين عبر الإنترنت فإنه بإمكان زبائن Schwab الاختيار بين ممارســـة الأعمال التجارية عبر الإنترنت أو عبر الهاتف أو في أحد متاجر شركـــة bricks-and-mortar، إذ يمكنهم أن يحصلوا على المشورة من خلال تنزيل المقالات والمشاركة في منتديات الاستثمار عبر الإنترنت مع الخبراء وقادة الأعمال، وتبادل الأفكار مع مستثمرين آخرين من Schwab"» ، أو لقاء رســـوم من عدة مئـــات من الدولارات - مع أخصائي لتحليل المحافظ والاستشارات المتعمقة.

أجبر نجاح شركة Schwab سماسرة الخدمات الكاملة التقليدية على إعادة النظر في سياسات التسعير الخاصة بهم والنظر في تقديم خدمة عبر الإنترنت

أيضاً، لكن في غضون ذلك اتخذت شركة Schwab خطوات لتعزيز جاذبيتها لزبائنها القدامى - نحو 175000 من إجمالي 6.6 مليون - الذين لديهم الآن أصول قابلة للاستثمار بأكثر من مليون دولار ويتعرضون لخطر الانشقاق عن خدمة البنوك الخاصة، وفي يناير من عام 2000 أعلن تشارلز شواب Charles Schwab عن شراء شركة U.S. Trust ، وهي شركة لإدارة الأصول تلبي احتياجات الأثرياء. وعند التفكير في الدور الستراتيجي للإنترنت في Schwab، فقد علق كبير مسؤولي المعلومات في الشركة وهو السيد Dawn Lepore قائلاً: "للفوز في هذا الاقتصاد الجديد فإنه يجب دمج الإنترنت وجعله جزءاً لا يتجزأ من شركتك - وليس ابقاؤه على سطح مكتب نموذج عملك الحالي".

Source: Kent Dorwin, "Repositioning a Leading Stockbroker," *Long Range Planning*, November-December 1988, 13-19; Jeffrey M. Laderman, "Remaking Charles Schwab," *Business Week*, 25 May 1998, 122-129; Mary Modahl, *Now or Never* (New York; Harper Business, 2000}, 119-125; and Louise Lee and Mike McNamee, "Can Schwab Hang on to Its Heavy Hitters?" *Business Week*, 31 January 2000, 46; and www.aboutschwab.com, February 2001.

تفاعلات الزبائن مع مواقع الويب:

كما أوضحنا في الفصل الرابع فإنه يمكن تجزئة الأفراد وفقًا لرغبتهم وقدرتهم على استخدام التكنولوجيا[22]، إذ يوجد انقسام أساسي بين أولئك الذين لديهم إمكانية الوصول إلى الإنترنت وأولئك الذين ليس لديهم هذه الامكانية، ولا يزال بإمكان المستخدمين الذين ليس لديهم اتصالات منزلية الوصول إلى مكان العمل أو المدرسة أو المكتبة أو حتى مقهى الإنترنت . وعلى الرغم من أن ملكية الكمبيوتر والوصول إلى الإنترنت آخذان في الارتفاع في جميع البلدان (60 في المائة من سكان الولايات المتحدة تمكنوا من الوصول إليها في أوائل عام 2001)، فإن هناك قلق بشأن الأفراد على الجانب الآخر من «الفجوة الرقمية» الاجتماعية المنعزلة عن اقتصاد الإنترنت بسبب نقص الموارد أو ضعف التعليم.

إن فهم عادات الناس هو أمر مهم أيضاً، فكما هو موضح في الجدول 1-16 فإنه ليس كل شخص لديه إمكانية الوصول إلى الإنترنت يستخدمه فعلياً لزيارة

مواقع الويب (يستخدم الكثير منها للبريد الإلكتروني العرضي)، ويتراوح متوسط الوقت الذي يُقضى في التصفح كل شهر ما بين تسع ساعات ونصف تقريباً للمستخدمين النشطين في الولايات المتحدة وإلى أقل من نصف هذا المقدار من الوقت في أيرلندا، ولكن عبر ستة بلدان أخرى فإن متوسط مقدار الوقت لكل جلسة يكون ثابتاً بشكل مدهش وهو نحو نصف ساعة . يتمتع الأمريكيون بجلسات أكثر تواتراً من مستخدمي الإنترنت في البلدان الأخرى ويعرضون المزيد من صفحات الويب، لكنهم يزورون بالفعل عدداً أقل من المواقع الفريدة، مما يشير إلى المزيد من الزيارات المتعمقة لمجموعة أكبر من المواقع، إن السؤال المطروح هو ما إذا كان هذا السلوك يجعل من الصعب على موقع جديد جذب الانتباه، كما أن مواقع الويب تختلف وفقاً لمستوى تفاعل الزبائن الذي يطلبونه، وأنه يمكن تحديد ثلاث فئات مختلفة من موقع الويب، مما يوافر مستويات مختلفة من القدرة[23].

1 - **مواقع النشر**: إن مواقع النشر هي كتيبات إلكترونية أو كتالوجات أو صحف أو مجلات أو حتى موسوعات إلكترونية يمكن تحديثها بشكل متكرر كما يرغب أولياء الأعمال، أنها تتيح المعلومات نفسها لجميع الزوار وأفضل ما يعتقد عنها أنها وسيلة بث، وهي تحتوي عادةً على العديد من الصفحات التي يتم تنظيمها بشأن العديد من الموضوعات المختلفة التي يمكن للمستخدمين البحث عنها واسترجاعها كما يحلو لهم، يتميز البعض منها أيضاً برسومات متحركة وصوت، لكن مع ذلك فإن التفاعل بين الشركة وزائري موقعها الإلكتروني هو تفاعل محدود، وفي موقع نشر بسيط فإن بيانات الزبون الوحيدة المتاحة تأتي من حساب عدد النقرات من قبل الزوار.

2 - **مواقع قواعد البيانات والنماذج** :تجمع مواقع قواعد البيانات والنماذج بين قوة النشر ومحركات البحث التي تمكن الزوار من استرداد المعلومات استجابةً لطلباتهم ومن ثم فإنها تتيح التفاعل والحوار، يتم تحقيق الكثير من التجارة الإلكترونية الأساسية من خلال إمكانات تشمل القدرة على

الحصول على معلومات مخصصة واختيار المنتجات وتقديم أوامر الشراء. قد يتضمن استجواب المستخدم لهذا النوع من المواقع أسئلة من مثل: «أي متجر من متاجـــر Banana Republic هو الأقرب إلى عنوان منزلي وكيف يمكنـــني الوصول إليــه؟» أو «ما هي الرحلات المتاحة غداً بين هيوســـتن Houston ومكسيكو سيتي Mexico City ؟".

3 - **مواقـــع التخصيص**: تقدم مواقع التخصيص النهج الأكثر تطوراً وذلك لأنها قادرة على إنشاء صفحة تلبي احتياجات فرد معين بشكل حيوي، إذا تجاوزنا تفاعل «اسأل-اســـتجابة» «ask-respond» في الحوار فقد يتوقعوا خيارات المســـتخدم واقتراح بدائل ممكنة، ويتوجب أن يكون المستخدمون على اســـتعداد للكشف عن جزء على الأقل من هوياتهم ورغباتهم (عن طريق إنشاء ملف تعريف للزبون) من أجل الاستفادة من هذا التخصيص، كما يتوجب برمجة الموقع للاستجابة بشكل مناسب، إن مزادات eBay تتطلب التخصيــص ذلك أن كل عنـــصر للبيع يتطلب معاملـــة منفصلة، ويعد إنشـــاء هذه المواقع المعقدة وصيانتها وتطويرها اقتراحاً مكلفاً وغالباً ما يتم الاستعانة بمصادر خارجية للمهمة.

الجدول (16-1) الاختلافات بحسب البلدان في متوسط استخدام الإنترنت من قبل الأفراد

	البيانات الشهرية				البيانات الفصلية		
	النسبة المئوية للوصول مع التصفح الفعلي	عدد الجلسات	الوقت على الانترنت (بالساعات)	عدد زيارات المواقع الفريدة من نوعها	عدد مشاهدات الصفحة	الوقت على الانترنت (بالدقائق)	عدد مشاهدات الصفحة
USA	63	19	9.5	11	671	30	36
Australia	50	12	7.2	15	468	35	38
Ireland	47	9	4.5	17	329	30	40
New Zealand	47	15	7.4	21	421	30	29
Singapore	23	13	6.9	20	506	32	40
UK	44	II	5.2	17	400	28	36

Source: Compiled from data by NielseiV/NetRatings, March 2000.

نماذج إيرادات الإنترنت:

إن مواقـــع الويب هي الوجه العام لعمليـــات الإنترنت الخاصة بالمنظمة، وكما يعرف فإن أي سيرفر إنترنت فإن إنشاء جميع مواقع الويب لا يتم على قدم

المســاواة، وبصرف النظر عن ســهولة التنقل وجودة العرض التقديمي وحجم المعلومــات فإنها تختلف أيضاً فيما يتعلق بما يمكنهــم القيام به للزبائن، لا يزال عدد من المؤسسات التقليدية يستخدم مواقع الويب أكثر من مجرد كونها كتيبات إلكترونيــة، ومصممة لتكملة عناصر أخــرى في مزيج الاتصالات التسويقية دون محاولة ربط التعرض مباشرة بالمبيعات . على النقيض من ذلك فإن شركات الإنترنت الخالصة – التي يطلق عليها تســمية dot-coms - تسعى إلى تحقيق إيرادات من ردود المبيعات المبــاشرة أو الشركاء أو المعلنين، وهناك نوعان أساسيان من نماذج الإيرادات هما: provider-based and user-based.

نماذج الإيرادات المســتندة إلى المزود provider-based: يعتمد هذا النهج في ممارســة الأعمال التجارية على الويب على الحصول على رســوم من شركات أخرى ترغب في الوصول إلى زوار موقع مُزود معين:

1 - **رعاية المحتوى**: يتطلب رعاية المحتوى من أحد الرعاة أو أكثر دفع سعر ثابت لفترة محددة وذلك بناءً على العدد المتوقع من الزوار كمقابل لعرض أسمائهم على الموقع بشكل بارز ويكون عادةً في شكل ما من أشكال الإعلانات، فإذا ما تغير عدد الزوار في المستقبل فسيتغير السعر تبعاً لذلك تماماً كما يحدث مع تداول الصحف أو مشــاهدة التلفزيون وذلك لأن الهدف هو التعرض لإسم المُعلِن، وأن هذا النهج هو مناســب لنشر المواقع وبخاصة عندما لا يتوقع مالك الموقع فرض رسوم على الزبائن للوصول أو للتنزيل.

2 - **تحالفات البيع بالتجزئة**: تتضمن تحالفات البيع بالتجزئة صفقات حصرية أو شبه حصرية لشركة ما لتكون البائع المفضل في فئة معينة من المنتجات (مثل الكتب والموسيقى والسيارات)، إذ يدفع البائعون رسوماً كبيرة وغالباً ما تكون من ملايين الدولارات سنوياً على المواقع الشهيرة، وذلك مقابل الحق في الحصول على رابط قابل للنقر في مكان بارز على الموقع، ويتم تحديد الرسوم بحسب الحجم المتوقع لحركة المرور ومدى الاستبعاد التنافسي.

3 - **رسوم التنقيب**: إن رسوم التنقيب (تُعرف أيضاً باسم رسوم النقر إلى الظهور) تربــط مدفوعات الروابط القابلة للنقر بعدد الزوار الذين يكملون عدد من الإجراءات، وعلى أبسط المســتويات فإن هذه الرسوم تستند إلى عدد الزيــارات إلى موقع المُعلِــن، وأن مقاييس الأداء الأكثر تطوراً تشــمل السلوكيات المتعلقة بالتسويق من مثل تعبئة نموذج أو تنزيل برنامج.

4 - **البيع المُشترك** : إن البيع المُشترك يشمل دفع عمولات المبيعات إلى المواقع التابعة عندما ينقر الزبون من خــلال موقع واحد (شركة تابعة) لإجراء عمليــة شراء على موقع آخر مرتبط، وأنه غالباً ما يدخل بائعو الكتب على الإنترنت من مثل Barnes وNoble في علاقــات تابعة مع مواقع يمكنها ترويج مبيعات الكتب حول مواضيع معينة، ومن وجهة نظر مالك الموقع فإن رسوم الرعاية الثابتة تقدم ميزة الدفعات المقدمة التي يمكن أن تساعد في تمويل التحســينات المستقبلية . لكن مع ذلك فقد أصبح العديد من المسوقين يشككون في فعالية الإعلان على شبكة الإنترنت ورعاية الموقع، ويعد الانتقال إلى سياسة التسعير اســتناداً إلى رسوم التوقع أو عمولات المبيعات أمراً محفوفاً بالمخاطر لأن إيرادات الموقع تعتمد على كلٍّ من حركة المرور إلى الموقع وعلى نجاح المُعلِن في تحفيز السلوك، فإذا فشل موقع ويب في اجتذاب العديد من الزوار وأن نســبة مئوية صغيرة منهم ينقرون على المُعلِن ويشترون شيئاً ما فإن تدفق الدخل سيكون ضئيلًا للغاية.

نماذج الإيرادات المســتندة إلى المســتخدم User-Based Revenue Models: يســعى الشكل الأكثر انتشاراً للتجارة الإلكترونية (وبخاصة في مجال b2c) إلى الحصــول على إيرادات مباشرة من الزبائن مما يســهل تقييم الفعالية والربحية، ورســوم الدفع لكل معاينة على أســاس الوقت، وقد تشمل إيرادات معاملات(صفقات) الزبائن المبيعات المباشرة للبضائع أو الخدمات أو رســوم الاشــتراك من أجل حق الوصول إلى موقع ويب مقيد فيه محتوى قيم، أو رسوم الدفع لكل معاينة أو رســوم معاملات الدفع لكل اســتخدام، من مثل الوصول إلى المقالات من موقع النشر وتنزيل نســخ منها، وفي حالة مواقع المزادات من

مثل eBay فإنه عادة ما تأخذ الإيرادات شكل رسوم الإدراج والعمولات التي يدفعها البائعون على أسعار البيع التي يحصلون عليها.

التنافس على شبكة الإنترنت:

طوال تاريخ الأعمال، فقد كان معدل فشل الجديد منها (والمنتجات الجديدة) مرتفع دائماً، ولا تثبت dot-coms أية استثناءات، إذ يتوقع أن تختفي غالبية الشركات الناشئة عبر الإنترنت من خلال الإفلاس أو الاندماج أو الاستحواذ، وسيختفي أيضاً عدد من الشركات التقليدية وبخاصة وسطاء القنوات في سلاسل التوريد b2b التي لم تعد تضيف قيمة . وعلى الرغم من أن بعض المؤسسات الراسخة كانت جُد ناجحة في إعادة اختراع عملياتها للاستفادة من الإنترنت، إلا أن هناك مؤسسات أخرى تُرِكَت في عجلة من أمرها لإضافة وجود على الإنترنت وكانت تكافح من أجل اللحاق بالركب، وعندما تصبح شركات الخدمات أكثر خبرة في البيئات عبر الإنترنت، فإنها تواجه عدداً من التحديات في تطوير استراتيجيات تسويق التجارة الإلكترونية الناجحة والمنافسة الفعالة على الإنترنت[24].

1 - **محدودية تعرض المستهلك وشرائه**: يميل المستهلكون إلى التصفح أكثر من الشراء والتصفح من موقع إلى آخر، ويعد متوسط الوقت الذي يُقضى في أي موقع ويب هو محدد بشكل مدهش، إذ يتراوح ما بين 3 دقائق ومواقع البالغين (التي تتقاضى رسوماً عالية في الدقيقة لعرض المحتوى الجنسي الصريح غالباً) إلى 15 دقيقة للزيارة للتمويل والتأمين ومواقع الاستثمار (انظر الجدول 16-2) . وبعامة فإن متوسط الوقت الذي يُقضى على كل صفحة على الموقع يكون أقل من دقيقة، وكلما كان الوقت أقصر كلما كان هناك فرصة أقل لجذب انتباه الزائر من خلال الإعلان في الموقع، وفي عام 2000 فقد استخدم أقل من 20 في المئة من متصفحي الويب بانتظام لشراء السلع أو الخدمات، وفي الواقع فإن غالبية المشترين عبر الإنترنت هم من الشركات بدلاً من الأفراد.

2 - **الفــوضى والضوضاء**: توفر الملايين من مواقع الويب على الإنترنت مجتمعة كمية هائلة من المعلومات، لكن العديد من المواقع تمر دون أن يلاحظها أحد، ويجب على المواقع الــتي تمت زيارتها جذب انتباه الزوار في غضون ثوانٍ أو مواجهة خطر فقدانهم إلى موقع آخر.

3 - **الأمن**: يشعر العديد من المستهلكين بالقلق بشأن إجراء مدفوعات بطاقات الائتمان عبر الإنترنت، إذ تخشى الشركات من أن أنظمة الكمبيوتر الخاصة بها قد يتم غزوها لأغراض التجسس أو التخريب، كما أن الفيروسات هي مصدر قلق كبير لها، ولقد أصبح الإنترنت أكثر أماناً لكن هناك ســباقاً مستمراً بين التدابير الأمنية الجديدة والتكتيكات الجديدة لكسر الرموز.

4 - **مخاوف أخلاقية**: يخشى المســتهلكون من قيام الشركات بجمع معلومات عنهم عبر الإنترنت واستخدامها بطرائق غير مصرح بها (من مثل بيعها لشركات أخرى تســتخدمها بعد ذلك لإنشــاء ملفات تعريف شخصية أو لإرســال رســائل إعلانية غير مرغوب فيها عبر البريد الإلكتروني)، ولقد كشــف تحقيق أجري على 674 موقعاً تجاريــاً على الإنترنت أجرته لجنة التجارة الفيدرالية الأمريكيــة في عام 1997 أن 92% منهم جمعوا معلومات شــخصية، لكن 14% منهم فحســب كشــفوا عن ما فعلوه بها، ومنذ ذلك الحــين فقد دفعت تهديدات التدخــل الحكومي العديد من تجار الويب إلى نشر سياســات الخصوصية . (لكن مع ذلك فإن هذه السياســات لم تمنع البعض من شركات dot-com الفاشلة من بيع قوائم زبائنها للمســاعدة في تعويض التكاليف المرتبطة بالإفلاس)، لقد أشار مسح حديث إلى أن 90% من المسوقين عبر الإنترنت في عيّنتهم يعتقدون أن أنظمة التنظيم الذاتي للخصوصية الحالية على موقع الويب الخاص بهم تحمي حقوق المســتهلكين بشــكل كافٍ [25]، ولكن لا يزال العديد من المستهلكين غير مقتنعين بذلك.

الجدول (16-2) متوسط الوقت المستغرق في موقع الويب حسب فئة الموقع	
	الدقائق
بالغي سن الرشد	3.2
الصحة و اللياقة	5.0
معلومات الشركات	5.7
خدمات الاتصالات / الإنترنت	6.6
السفر	7.2
الحكومة / غير ربحية	7.9
الأخبار والمعلومات	8.5
اليانصيب / كوبونات	8.5
محركات البحث / البوابات	9.0
الرياضات	11.0
وسائل الترفيه	11.6
مجتمعات الانترنت	13.0
المالية / التأمين / الاستثمار	15.0

Source: Nielsen//NetRatings, June2000 (www.nielsen-netratings.com).

رد فعل المســـتهلك: في حين أن الويب قد حول الطاقة للمستهلكين من خلال إعطائهم المزيــد من المعلومات عن المنتجات أكثر من أي وقت مضى، لكنه أعطاهم أيضاً وسيلة أكثر فاعلية للتعبير عن عدم رضاهم، إن صفحات الويب المارقة التي طورها مســتهلكون غاضبون أو موظفون سابقون اتخذت مجموعة من أسماء شركات كبيرة، بما في ذلك وول-مارت Wal-Mart، يونايتد إيرلاينز United Airlines، وبرغر كينج Burger King.

إن طبيعة ممارســة الأعمال التجارية على شبكة الإنترنت تتطور باستمرار فقد أصبــح الزبائن أكثر تطلباً، إذ بدأت حداثة زيــارة مواقع الويب وإجراء عمليات الشراء الإلكترونية، وكما هو عليه الحال في تجارة التجزئة التقليدية فإن عدد من الشركات يســعى إلى إضافة قيمة من خلال ابتكارات الخدمات، في حين تتنافس شركات أخرى على الســعر. لكن مع ذلك فإن شركات البيع

بالتجزئة التي تسعى إلى توفير مستويات عالية من خدمة الإنترنت وهي تدرك أن المشـــترين يحتاجون إلى الشعور بالراحة عند اتخاذ القرارات على الإنترنت كما يفعلون في أحد المتاجر، إذ يمكنهم فحص البضائع والتحدث مع مندوب المبيعات (انظر في Lands' End تأخذ أعمالها على الإنترنت).

إن عـــدد قليل من شركات الخدمات يمكن أن تكون هي جميع عمليات الإنترنت، إن هذا الخيـــار يتوفر فقط للشركات التي تقوم بتســـويق المنتجات الأساسية المستندة إلى المعلومات التي يمكن تقديمها مباشرة عبر الويب (من مثل التأمين والقروض والخدمات المصرفية) أو التي تتمثل خدمتها في تســـهيل تبادل المعلومات (مـــن مثل مواقع المزادات وتبـــادلb2b) ، لا يزال يتعين على الأشخاص الذين يقومون بمعالجة الخدمات من مثل شركات الطيران والفنادق خدمة عملائهم في المواقع المادية . وبالنســـبة لهم فإن الإنترنت هو وسيلة لبناء علاقات أوثق مع الزبائن مع تقليل تكلفة الحجز، وأن الإنترنت يلعب وظيفة مماثلة لخدمات معالجة الحيازة، إذ سيحتاج تجار التجزئة التقليديون للسلع المادية دائماً إلى قنوات مادية لإيصال بضائعهم للزبائن، وأن القرار الذي يواجههم هو ما إذا كان يجب الاســـتمرار في تشغيل متاجر البيع بالتجزئة أو التركيز (من مثل Lands 'End وغيرها من متاجر التجزئة على الإنترنت / كتالوج الإنترنت) على اختيار البضائع والتســـويق وأخذ الطلبات، مع التعاقد مع العديد من جوانب التوزيع الفعلي لشركة متخصصة في الخدمات اللوجستية.

مبادئ توجيهية للاستخدام الفعال للتكنولوجيا:

من المناســـب اختتام هذا الفصل إذ بدأنا بتذكير أنـــه على الرغم من أن التكنولوجيا ســـتغير الطريقة التي تتعامل بها العديد من شركات الخدمات مع زبائنها في المســـتقبل، لكنه ســـوف لن تنجح كل الابتكارات التقنية الجديدة . والسؤال الذي يتبادر إلى الأذهان هو كيف ينبغي أن تتعامل شركات الخدمات القائمـــة - وبخاصة تجـــار التجزئة - مـــع التحدي المتمثـــل في التكيف مع التكنولوجيات الجديدة؟ وفيما يأتي عدد من الإرشـــادات لاختيار الابتكارات التكنولوجية واستخدامها بفعالية(26).

1 - **اســتخدم التكنولوجيا لإنشـــاء فائدة ملموســـة وفورية للزبائن**: إذا كان المســـتهلكون لا يرون كيف ستســـاعدهم التكنولوجيـــا، فإنهم غالباً ما يفترضون أنها ستُســـتخدم ضدهم (ومن هنا فـــإن قلقهم من أن تقنيات جمع البيانات أصبحت تدخلية للغاية).

2 - **إجعل التكنولوجيا سهلة الاستخدام**: من وجهة نظر المستهلك فإن العديد من التقنيات تجعل التســـوق أكثر صعوبة بالفعل، وعلى سبيل المثال يُظهر البحث أن الأمر يســـتغرق مـــن 20 إلى 30 دقيقة للزبائـــن لتعلم كيفية استخدام معظم برامج التسوق عبر الإنترنت القائمة على النصوص، وعلى النقيض من ذلك فإن الأمر لا يستغرق سوى دقيقتين إلى 3 دقائق للتعلم في متجر افتراضي ثـــلاثي الأبعاد على غرار متجر للطوب وقذائف هاون، لأن هذا الأخير يعد أكثر سهولة.

3 - **مسائل التنفيذ- النموذج الأولي والاختبار والصقل**: تفشل على سبيل المثال العديد من المفاهيم التي يمكن أن تكون قابلة للحياة من سوء التنفيذ، فعندما حاول الزبائن استخدام كشك فيديو «حل الوجبة» في أحد المتاجر الكبرى، أصبحوا محبطين بسبب عجزهم عن طباعة قائمة وبقي الجهاز في وضع عدم الاستخدام، والسؤال هو ما كان سبب المشكلة؟ تكمن الاجابة في أن الطابعة كانت تعاني من نفاد الورق، ولكن لم تكن هناك رســـالة شاشة لتوصيل هذه الحقيقة.

4 - **يرتبـــط البعض من الخصائص الشـــخصية باســـتعداد الزبائن لاحتضان التقنيات الجديدة**، وتتضمن هذه الســـمات الابتـــكار، والرؤية الإيجابية للتكنولوجيا، والاعتقاد بأنها توافـــر للناس مزيداً من التحكم والمرونة والكفـــاءة في حياتهـــم. تشـــمل العوامل الـــتي تقلل من تقبُّـــل الزبائن للتكنولوجيات الجديدة عدم الثقة، والافتقار إلى الســـيطرة، والشـــعور بأن التكنولوجيا تغمرها الشـــكوك، والشـــك في قدرتها على العمل بشكل صحيح[27]، وقـــد أظهرت الأبحاث حول القلـــق التكنولوجي أن الزبائن قد يتجنبون اســـتخدام التقنيات الجديدة حتى لـــو أنهم يفهمون الفوائد

منهـــا، وقد يكون هنـــاك حاجة إلى المزيد من الجهـــود التعليمية بما في ذلك التدريب العملي وذلك لتقليـــل تأثير القلق التكنولوجي بين الزبائن والموظفين، وأن توفير خيـــارات تقديم الخدمات البديلـــة يتيح للزبائن تحديد طريقة التسليم التي تناسب احتياجاتهم[28].

5 – **قم ببناء أنظمة متوافقة مع طريقة اتخاذ الزبائن للقرارات**: يحتاج المصممون إلى معرفة المزيد حول سلوكيات المستهلكين ومراقبتها في أثناء العمل، فقد أطلقت على الإنترنت إحدى الشركات الناشـــئة نظاماً لتسوق البقالة قام بتجميع الحبوب الباردة بحســـب مكوناتها الرئيسة - الأرز والذرة والقمح ... إلخ، لكن ولســـوء الحظ فقد واجه العديد من المتسوقين مشكلة في العثور على علاماتهم التجارية المفضلة لأنهم لم يعرفوا المكونات.

6 – **دراســـة آثار التكنولوجيا على ما يشـــتريه الناس وكيف يتسوقون**: تُظهر الأبحـــاث في الولايات المتحدة أن أنظمة التســـوق المنزليـــة القائمة على النصوص تجعل المستهلكين أكثر حساسيةً للسعر من الأنظمة التي تعرض صوراً واقعية للبضائع . وفي السويد فقد جرب متجر بقالة تعديل الأسعار إلكترونياً وفقاً للوقت من اليوم، ووجد أن ســـتراتيجية خفض الأسعار في المساء زادت من حجم المبيعات بنسبة 40% خلال ذلك الوقت وضاعفت حركة المرور في المتاجر.

7 – **تنســـيق جميع التقنيات التي تمس الزبون**: سواءً أواجه الزبون تاجر تجزئة عـــبر الإنترنت أم من خلال كتالوج أم عـــبر الهاتف أم في المتجر الفعلي، فإنه يتوجب أن يكون هناك عدد من القواســـم المشـــتركة للتجربة، إن الزبائن غالباً ما يكونوا غير عميان عندما ينظرون إلى الأعمال التجارية على أنها كيان واحد بدلاً من تشـــغيل متعدد القنوات، فإنهم يتوقعون من شركة معينة أن تقدم البضائع نفســـها بالأسعار نفسها مصحوبة بالخدمة الجيدة والمعرفة نفسها في جميع قنوات توصيلها، بما في ذلك الإنترنت[29].

8 – **استخدم التكنولوجيا لتكييف برامج التسويق لمتطلبات الزبائن الفردية**: إن معاملة جميع الزبائن على حد ســـواء يضع تجار التجزئة التقليديين في

وضع غير مؤات، إذ يمكن لتجار التجزئة الإلكترونيين استخدام قواعد بياناتهم لتخصيص برامج التسويق على الفور لتتناسب مع احتياجات المتسوقين الأفراد.

9 - **قم ببناء النظم التي تعزز المزايا التنافسية الحالية**: على الرغم من دور الفضاء الإلكتروني في تجارة التجزئة الإلكترونية إلا أن قيود الزمان والمكان لا تزال موجودة، وأن المستهلكين قد لا يريدون انتظار مُنتَج مادي يُشحن إليهم (بافتراض أنه يمكن شحنه)، وقد يشعرون أن الصورة والمواصفات على شاشة الكمبيوتر لا يمكن أن تعوض تماماً عن عدم القدرة على رؤية شيء حقيقي ولمسه، لذلك يجب على تجار تجزئة Bricks-and-mortar استخدام التكنولوجيا بطرائق تضخّم الفروق الإيجابية التي تفصلهم عن منافسيهم الإلكترونيين البحتين.

Lands' End تأخذ أعمالها على الإنترنت:

إن شركة Lands' End وهي مسوّق مبيعات الملابس المباشرة تريد تغيير طريقة شراء الزبائن لمنتجاتها، لدى الشركة دافع قوي لنقل زبائنها من استخدام الهاتف إلى استخدام الويب، إذ تمثل طباعة 250 مليون كتالوج سنوياً وإرساله نحو 43% من إجمالي تكاليف التشغيل، كما أن تشغيل مركز اتصالات يتسع لـ3000 شخص يُعد أمراً مكلفاً أيضاً. إن أحد ابتكارات الشركة هو السماح لكل من الزبائن من الذكور والإناث بتقييم الملابس في موقعها على شبكة الإنترنت عن طريق إنشاء ملف تعريف وحفظه على الإنترنت يسمى «نموذجك الشخصي»، ومن خلال إدخال المعلومات ذات الصلة فإنه يمكن للزبائن بناء نموذج ثلاثي الأبعاد يطابق شكل الجسم وأسلوب الشعر ولونه ولون البشرة وشكل الوجه، وبنقرة واحدة فإنه يمكنهم ارتداء هذا النموذج المخصص في عناصر ملابس محددة ومشاهدته من وجهات نظر مختلفة.

تقوم Lands' End أيضاً بدمج موقعها على شبكة الإنترنت ومركز الاتصال الهاتفي، تماماً كما كانت تدمج الاتصال الهاتفي المجاني في وقت سابق مع كتالوج طلبات البريد، وفي أثناء الاتصال بالإنترنت فإنه بإمكان الزبائن

الاتصال بوكيل مركز الاتصال عن طريــق النقر فوق زر رد الاتصال وإدخال رقم هاتف للاتصال بالوكيل، وبدلاً من ذلك فإنه يمكنهم النقر فوق زر رسالة نصية فورية والدردشة عبر الإنترنت في مربع حوار نصي، وفي كلتا الحالتين يتم ربط مســتعرضات الزبون والوكيل بحيث يتمكن كلاهما من عرض صفحة الويب نفسها عند التحدث، كما علق أحد الباحثين في الشركة قائلاً:

أردنا وسيلة لزيادة خدمة الزبائن، وعلى الرغم من أن البعض من المواقع تبنت فكرة أنه كلما زادت قدرتها على تقليل التفاعل البشري كلما كان موقعها أكثر فعالية من حيث التكلفة، لكننا اتخذنا وجهة النظر المعاكســة بالضبط، وفي السنوات القليلة الماضية كانت التجارة الإلكترونيــة تُعد بدعة... لكن الآن وقد اعتاد الناس على مفهوم التســوق عبر الإنترنت فقــد بدأوا في توقع المزيد، انهم يريدون المســتوى نفســه من الخدمة التي يجدونها عند التجوال في متجر أو الاتصال بمركز الاتصال التقليدي.

انهم يريدون إجابات والوصول إلى وكلاء من ذوي الدراية، وبالإضافة إلى البيع للمستهلكين الأفراد فإنLands' End تقوم ببيع مبيعات كبيرة للشركات، وغالباً ما تتضمن زي الموظف الذي يحمل شــعار الشركة، وبإمكان المشــترين تحميل الشعارات الخاصة بهم إلى موقع Lands' End الخاص ثم مشاهدة كيف ســيبدو هذا الشعار على عنصر معين من الملابس في شــعار مختلف وتركيبة من الألوان، إن هذا الخيار يحظى بشــعبية كبيرة لدى الزبائن الذين لا يوفرون الوقت والجهد فحسب، بل إن لديهم ثقة أكبر في اختيارهم الصحيح.

Source: "A Better Way to Get Clothes to Fit," Newsweek, 30 October 2000,18; Rebecca Quick, "Getting the Right Fit-Hips and All, Wall Street Journal, 18 October 2000, B1; Mary Modahl, Now or Never (New York: HarperBusiness, 2000), 199-203; George V. Hulme, "Help! Companies Are Turning to Their Call Centers to Improve Customer Service on the Web," Sales and Marketing Management, February 2000, 78-82; Dana James, "Custom Goods Nice Means for Lands' End, Marketing News, 14 August 2000, 5-6.

اســتنتاج:

إن التكنولوجيا في الخدمات تتجاوز في مجرد كونها تكنولوجيا المعلومات على الرغم من أن ذلك قد يكــون في الحياة العصرية، يحتاج مدراء الخدمات

أيضاً إلى ابقاء أعينهم مفتوحة على التطورات في القدرة والطاقة والتكنولوجيا الحيويـــة والتصميم المادي وأســـاليب العمـــل والمواد، وأنه غالبـــاً ما يكون للتغييرات في إحدى التقنيات تأثير متمـــوج، مما يتطلب ضغطاً من التقنيات الأخـــرى لتحقيق إمكاناتها الكاملة، وفي كل مرة تتغـــير فيها التكنولوجيا فإن ذلك يخلق تهديدات للطرائق الراســـخة لممارســـة الأعمـــال التجارية وفرصاً لطرائـــق جديدة لتقديم الخدمة، وأنه غالباً ما يســـعى قادة الخدمة إلى صياغة تطور التطبيقات التكنولوجية لصالحهم، إذ تقوم الشركات التطلعية بتأســـيس شركاتها عبر الإنترنت بدلاً من التعامل معها على أنها «وظيفة إضافية» . لكن على الرغـــم من وجود زيـــادة سريعة في حجم التجـــارة الإلكترونية إلا أننا لا نـــزال في المراحل الأولى من «ثورة الإنترنت»، إذ لا يزال الخبراء يختلفون حول تأثيرهـــا النهائي، الأمر الواضح هو أن العديد من الزبائن يختارون الابتعاد عن جهـــات الاتصال المباشرة مع المُوَرِدين في المواقـــع الثابتة إلى جهات الاتصال البعيدة «في أي مكان وفي أي وقت»، ونظـــراً لأن المزيد من الأسر تحصل على أجهزة كمبيوتر وبخاصة تلـــك التي تتمتع بإمكانية الوصول إلى الإنترنت فائق السرعة – فإنه من المحتمل أن تتوســـع التجارة الإلكترونية بشكل أكبر، لكن مع ذلك فإن هذا لا يعني بالضرورة إنهاء أنشـــطة البيـــع بالتجزئة المادية كما نعرفها، لأن التســـوق للعديد من أنواع السلع والخدمات سيحتفظ بجاذبيته كتجربة اجتماعية، ومن المرجح أن تـــرى الشركات التي تقدم خدمات قائمة على المعلومـــات أن صناعاتها تتحول بفعل ظهور الإنترنت، لكنه مع ذلك فإن العديد من الزبائن يفضلون أنظمة الاتصال العالية الحالية (كما هو عليه الحال في الخدمات المصرفية للأفراد) ولا يرون أي سبب للتبديل إلى خيارات الخدمة الذاتية القائمة على التكنولوجيا، لذلك يتعين على الشركات إيجاد طرائق لتقديم قيمة أكبر أو انخفاض في الأســـعار، كما أن المراقبة المستمرة لقطاعات الرسوم الفنية ستســـاعد المدراء على التخطيط لستراتيجيات فعالة لعمليات الانتقال السلسة وربما الموسعة إلى مزيد من عمليات التسليم المستندة إلى الويب.

دراسة الأسئلة والتمارين :

1 - لماذا يجب أن يهتم مسوقو الخدمات بالتطورات الجديدة في التكنولوجيا؟

2 - صف بإيجاز التقنيات الست المختلفة التي لها آثار في الخدمات، حدد العديد من الحالات التي قد يعتمد فيها التطبيق الناجح لأحد التقنيات على واحدة أو أكثر من التقنيات الأخرى الموضحة.

3 - أنشيء إصدارات منفصلة من الزهرة الإلكترونية للخدمة: (أ) الخدمات المصرفية للأفراد، (ب) الفنادق، (ج) نقل البضائع، (د) التأمين على السيارات. بالنسبة لكل خدمة قم بإعداد مخطط «زهرة» يعرض الأنشطة ذات الصلة لكل «بتلة» من منتج الخدمة المعزز..

4 - ناقش الاختلافات بين الإنترنت والإنترانت والإكسترانت.

5 - ما الفرق بين التطبيقات التكيفية والتطبيقات التحويلية عندما تقوم شركة قائمة بتضمين الإنترنت في أنشطتها التجارية؟ قدم مثالاً عن الشركة التي استخدمت (أ) ستراتيجية تكيفية، (ب) ستراتيجية تحويلية.

6 - صف المستويات الثلاثة المختلفة لنماذج الأعمال لمواقع الويب وحدد المواقع التي توضح كل مستوى من هذه المستويات.

7 - حدد صناعة خدمات معينة مع منافسين متعددين وقم بزيارة مواقع الويب لأربع شركات مختلفة في تلك الصناعة، ثم قارن بين قدرات وجودة تنفيذ المواقع الأربعة بما في ذلك سهولة التصفح، بعدها ناقش استنتاجاتك فيما يتعلق بالدور الذي يلعبه موقع كل شركة في ستراتيجيتها التجارية الشاملة.

8 - ما القضايا الأخلاقية التي تحتاج الشركات إلى أخذها في الاعتبار عند استخدام ستراتيجيات التجارة الإلكترونية؟

Endnotes :

1. From David Bunnell with Richard Lueke, The eBay Phenomenon (New York: John Wiley & Sons, 2000); www.ebay.com/about ebay, February 2001; www. gomez. com, February 2001.

2. James L. Heskett,W. Earl Sasser Jr., and Christopher W. L. Hart, Service Breakthroughs (New York:The Free Press, 1990), 181.

3. Michael Hammer and James Champy, Reengineering the Corporation (New York: Harper Business, 1993), 90.

4. Steven Schnaars, Megamistakes: Forecasting and the Myth of Rapid Technological Change (New York: The Free Press, 1989).

5. Jennifer Reingold, Marcia Stepanik, and Diane Brady, “Why the Productivity Revolution Will Spread,” Business Week, 14 February 2000, 112-118.

6. Michael E. Porter, “Strategy and the Internet” Harvard Business Review, 79, March 2001, 62-78.

7. Southwest Airlines Fact Sheet, wAvw.southwest.com, February 2001.

8. Myron Magnet, “Who’s Winning the Information Revolution?” Fortune, 30 November 1992,78-82.

9. George Gilder,”Into theTelecosm,” Harvard Business Review, March-April 1991, 150.

10. Larry Downes and Chunka Mui, Unleashing the Killer App (Boston, Harvard Business School Press, 1998), 5.

11. Regis McKenna, “Real-Time Marketing,” Harvard Business Review, July-August 1995, 87-98.

12. Wendy Zellner,”A Site for Soreheads,” Business Week, 12 April 1999, 86.

13. Mohanbir Sawhney and Steven Kaplan, “Let’s Get Vertical,” in Internet Marketing (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001), 263.

14. Jakki Mohr, Marketing of High-Technology Products and Innovations (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001),’321-327.

15. Laura Cohn, Diane Brady, and David Welch, “B2B:The Hottest Net Bet Yet?” Business Week, 17 January 2000, 36-37.

16. Philip Evans and Thomas S.Wurster, Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

17. “e-Marketplaces Will Lead U.S. Business eCommerce to $2.7 trillion in 2004, according to Forrester,” Forrester Research press release, 7 February 2000.

18. Steven Kaplan and Mohanbir Sawhney, “E-Hubs:The New B2B Marketplaces,” Harvard Business Review 78, (May-June 2000): 97-106.

19. Jerry Useem and Eryn Brown, “Dot-coms: What Have We Learned?” Fortune, 30 October 2000,82-104.

20. Marcia Stepanek,”How an Intranet Opened Up the Door to Profits,” Business Week, 26 July 1999, EB32-EB38.

21. Leyland Pitt, Pierre Berthon, and Richard T.Watson, “Cyberservice: Taming Service Marketing Problems with the World Wide Web,” Business Horizons, January/February 1999,11-18.

22. Mary Modahl, Now or Never (New York: Harper Business, 2000), 23—24; A. Parasuraman, “Technology Readiness Index [TRI]: A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies,” Journal of Service Research 2, (May 2000).

23. Ward Hanson, Principles of Internet Marketing (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2000) (see especially 131-141).

24. Philip Kotler, Marketing Management:The Millennium Edition (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc., 2000), 671-672.

25. “Companies Tell About Consumer Privacy,” Marketing News, 4 Decetnber 2000,3; and www.junkbusters.com, February 2001.

26. Based, in part, on observations and research by Raymond Burke featured in “Retailing: Confronting the Challenges that Face Bricks and Mortar Stores,” (introduced by Regina Fazio Maruca), Harvard Business Review, *11* (July-August 1999): 159—170.

27. A. Parasuraman,”Technology Readiness Index [TRI]: A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies,” Journal of Service Research, *2* (May 2000).

28. Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Mary Jo Bitner, and Robert Roundtree, “The Influence ofTechnology Anxiety on Consumer Use and Experiences with Self-Service Technologies,” Journal of Business Research, forthcoming 2001.

29. “Lessons from the Online War for Customers,” Harvard Management Update, December 2000.

الفصل السابع عشر

التنظيم لقيادة الخدمة

خطوط ساوث ويست الجوية قائد خدمة مع لمسة مشتركة:

في السنوات الثلاثين الماضية كانت شركة خطوط ساوثويست Southwest الجوية قد انتقلت من بداية قوية في هذا القطاع إلى رائدة فيه، إذ أن شركات طيران أخرى من جميع أنحاء العالم تدرس أدائها عن كثب، ولقد كانت الشركة دائماً متمرداً في مجال صناعة الطيران[1]، وفي البداية كان أهم ما تميزت به ساوث ويست هي ستراتيجيات التسويق غير التقليدية مع عروضها الترويجية الرائعة، والزي الرسمي المضياف وأسعار الخصم خارج أوقات الذروة والإعلانات الإبداعية وأنشطة جذب العلاقات العامة، لكن الاتصالات ومهما كانت ذكية فإنها تقدم وعداً فحسب، إن شركة الطيران تدين بنجاحها طويل الأجل لجهودها المستمرة لتزويد الزبائن بقيمة أفضل من منافسيها، ولقد تم الاستشهاد بها من قبل Fortune كواحدة من أكثر الشركات تحظى بالإعجاب في الولايات المتحدة وتحتل مكاناً ثابتاً بالقرب من القمة في القائمة السنوية للمجلة التي تضم أفضل 100 شركة للعمل بها، ولقد تم الاعتراف بـ هربرت دي كيليهر Herbert D. Kelleher وهو رئيس مجلس إدارة ساوث ويست منذ فترة طويلة كأحد أفضل المدراء في البلاد.

أطلقت ساوث ويست أول رحلاتها في يونيو من عام 1971 وسط إشهار ذكي، تتميز شركة الطيران بالعديد من الابتكارات في مجال الخدمات، كان أسطولها صغير يتكون من أربعة طائرات بوينغ 737 جديدة (تم تخفيضها لاحقاً إلى ثلاثة)، وخدمة متكررة ودقة، وتسجيل وصول سهل، وفريق عمل ودود للغاية، وأسعار أقل، وكان شعارها هو «شخص آخر هناك هو من يحبك».

من تلك البداية الصغيرة أصبحت ســاوث ويست واحدة من أكبر العمليات الجوية المحلية في الولايــات المتحدة، إذ أنها تخدم ما يقرب من 60 مدينة تقع من الساحل إلى الساحل، وفي عام 2000 حققت ساوث ويست إيرادات بلغت 5.6 مليار دولار واستحوذت على أكثر من 60 مليون مسافر، تسلط إعلانات ساوث ويست الأخيرة الضوء على نموها الهائل بعبارة «أنت الآن حر في التحرك في جميع أنحاء البلاد".

على مر السنين، انتقلت الشركة بلا كلل إلى سوق جديد بعد الآخر، إذ أنها فازت بزبائن جدد وحافظت عليهم، واكتسبت حصة كبيرة من جميع مسافري المســافات القصيرة على الطرق التي تخدمها. (في أي يــوم من الأيام فإن نحو 80% من المسافرين في ساوث ويست هم زبائن مكررون) لقد وَسّعَت وبشكل كبير سوق الســفر الجوي عن طريق تقديم خدمة طيران متكررة وغير مكلفة للمجتمعات والأشخاص الذين كان يتعذر عليهم الوصول إليها من قبل، ولقد فشلت محاولات المنافسين لمواجهة توسعها بشكل واضح، كانت فلسفة ساوث ويست البسيطة المتماسكة عاملاً رئيساً في سر نجاحها المستمر، ولقد التزمت الشركة باســتمرار بأولوياتها منخفضة التكلفة وبأسعار السوق المنخفضة إلى المتوســطة، وفي صميم مقاربتها للعمليات فإنه يتم البحث عن البساطة التي تقلل من الوقت الضائع وتقلل من النفقات وتخلق خدمة غير مكلفة وموثوقة يريدها الركاب. تتيح التكاليف المنخفضة لســاوث ويست فرض رسوم أقل مما يجعلها رائدة السعر في معظم أســواقها. إن انخفاض الأسعار جذب المزيد من الركاب، وأن زيادة عدد المسافرين يعني المزيد من الرحلات الجوية التي بدورها تجذب المزيد من الزبائن - وبخاصة المسافرين من رجال الأعمال الذين يقدرون الراحة، إن المزيد من الرحلات الجوية والمزيد من الركاب وتكاليف أقل تعني الأرباح لساوث ويست حتى في أثناء فترات الركود.

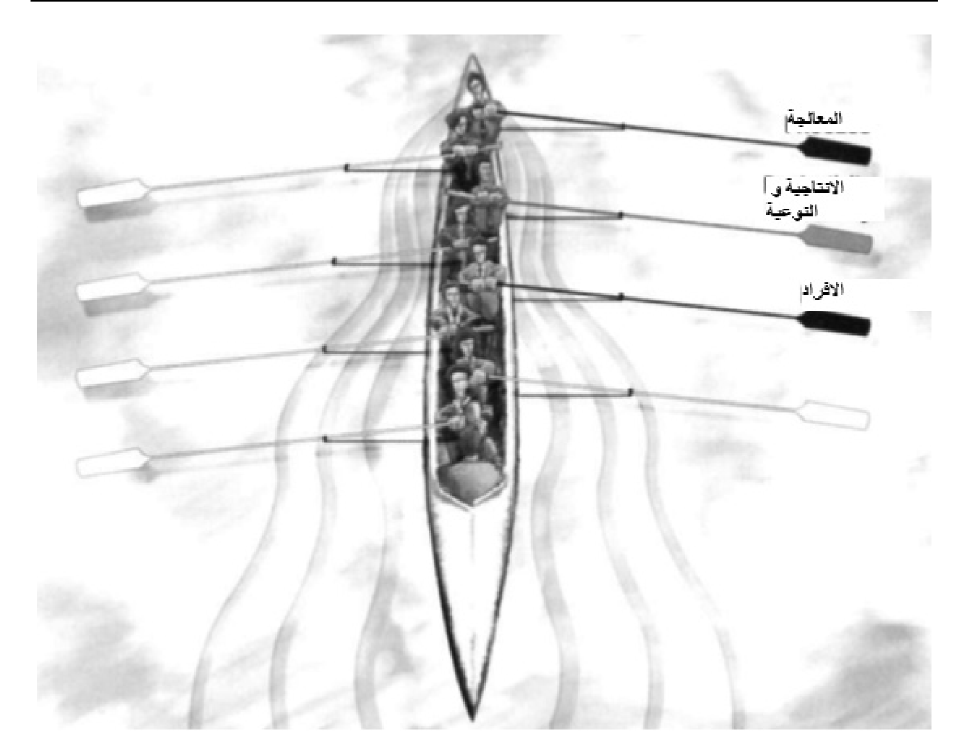
من وجهة نظر تشــغيلية فإن ساوث ويســت ترفض اللعب وفقاً لحكمة شركات الطيران التقليدية (باســتثناء وبالطبع تلك المتعلقة بالسلامة، بينما يكون لها ســجل اســتثنائي)، إن الشركة لا تقدم أي مقاعد مخصصة لذلك

فهي لا تحتاج إلى تخزين مهام المقاعد في قاعدة بيانات الحجز الخاصة بها، ولا تحتــاج إلى معدات لطباعة تصاريح الصعود إلى الورق، ولا حاجة للتحقق من ترتيبات الجلوس عند تسجيل الوصول . والنتيجة النهائية هي تحقيق وفورات في التكاليــف وإجراءات أكثر بســاطة للموظفين وخدمــة أسرع في مكتب تســجيل الوصول وصعود الطائرة بشكل أسرع، وكانت الشركة كذلك هي أولى شركات الطيران التي تقدم موقعاً على الإنترنت وشــجعت الزبائن بنشاط على إجــراء حجوزاتهم على الإنترنت وهو النهج الأقل تكلفة - بدلاً من الاتصال بالهاتف أو باستخدام وكلاء السفر.

تنجم المدخرات الإضافية عن قــرار شركة الطيران بتوفير خدمة الطعام الأساســية فقط، وأن تخزين ووجبات الطعام التقليدية وتســخينها على متن الطائرة يتطلب مســاحة المطبخ وعربات الطعــام الثقيلة، وفي بعض الأحيان يتطلب عدداً أكبر من طاقم المقصــورة لخدمتها أكثر من الحد الأدنى المحدد في لوائح السلامة، يستغرق التزويد في بداية الرحلة بعض الوقت وهناك الكثير لتفريغــه في الوجهة، ونظراً لأن كل هذه العوامــل ترفع التكاليف، فإن شركة ساوث ويست تقدم الوجبات الخفيفة وتشجع الزبائن على إحضار طعامهم.

لن تتداخل شركة ســاوث ويســت مع شركات النقل الأخرى (مما يعني أنها لــن تنقل أمتعة الركاب إلى أو من الرحــلات الجوية على شركات الطيران الأخرى)، لأن ركابها ســيعتمدون على الأداء الإضــافي لشركة طيران أخرى، إن عــدم الاضطرار إلى نقل الحقائب بــين رحلاتها الخاصة ورحلات شركات الطيران الأخرى يؤدي إلى تسريع فترة الانتقال بين الوصول والمغادرة - في كثير من الأحيان أقل من 15 دقيقة - ويقلل من خطر فقدان الحقائب . بالإضافة إلى ذلك فإن شركة ســاوث ويست لن تقبل تذكرة شركة طيران أخرى لرحلة على المسار نفسه- وهي ممارسة تعمل على تبسيط إجراءات المحاسبة إلى حد كبير.

هناك المزيد وهو أن عمليات شركة ساوث ويست لا تعتمد على تصميمات محورية وحديثة واســعة النطاق تتيح لها تقديم مجموعة واســعة من رحلات الطيران من أي مطار تقريباً في نظامها.



أهداف التعلم:

بعد قراءة هذا الفصل فإنه يجب أن تكون قادراً على:

1 - شرح تداعيات سلسلة ربح الخدمة على إدارة الخدمة.

2 - ناقش لماذا يجب تنسيق وظائف التسويق والعمليات وإدارة الموارد البشرية في أعمال الخدمات.

3 - تحديد أسباب التوترات الوراثية وكيف يمكن تجنبها.

4 - تحديد المستويات الأربعة لأداء الخدمة.

5 - فهم الدور الذي يلعبه قادة الخدمة في تعزيز النجاح داخل مؤسساتهم.

تُمكِّن أنظمة Hub-and-talk شركات الطيران المنافسة من تقديم عدد كبير من الوجهات بين المدن للركاب مع تغيير متداخل في المحور، وتهبط الطائرات بأعداد كبيرة في مطار محوري خلال فترة وجيزة نسبياً، ويغير الركاب رحلاتهم وبعدها تغادر جميع الطائرات مرة أخرى في تتابع سريع . إن الجانب

السلبي هو أن مقدار قدرة الخدمة الأرضية المطلوبة المتمثلة في بوابات المطار والموظفين الأرضيين ومعدات سـلم الطائرات - يتم تحديدها بواسطة فترات الذروة للنشاط المكثف، وأن النتيجة النهائية هي أن كل من المعدات والأفراد يقضون وقتاً أقل في النشـاط الإنتاجي، فضلاً عن ذلك فإنه يمكن أن تؤخر رحلة قادمة متأخرة جميع رحلات المغادرة.

تم تصميم الغالبية العظمى من طرائق ساوث ويست حول خدمات النقل من نقطة إلى نقطة قصيرة المدى، إذ يبلغ متوسط طول الرحلة نحو 500 ميل (800 كم)، وأنه بإمكان المسافرين تغيير الرحلات الجوية في نقاط وسيطة، ولكن الجداول الزمنية ليست مصممة بالضرورة لتسهيل الاتصالات، وأن الميزة التي تتمتع بها ساوث ويست هي أن رحلاتها من نقطة إلى نقطة يمكن أن تكون متباعدة بشكل متساوٍ على مدار اليوم (طالما أن أوقات المغادرة ملائمة للركاب) ولا يلزم الاحتفاظ بطائرة واحدة لطائرة أخرى. يتكون أسطول ساوث ويست من نحو 350 طائرة فحسب من طراز بوينج 737، وأن التقييس على نوع الطائرة الواحدة يعمل على تبسيط الصيانة وقطع الغيار وعمليات الطيران والتدريب، ويمكـن لأي طيار أن يطير بأية طائـرة، وأي مضيف طيران على دراية بها، وأي ميكانيكي يمكنه صيانتها، إن الرحلات الطويلة على الطيران سوف تنطوي على أنواع جديدة من الطائرات التي لا تمتلك ساوث ويست أي خبرة فيها.

بالإضافة إلى ستراتيجيتها للعمليات الدقيقة فإن ساوث ويست تولي أيضاً اهتمامـاً وثيقاً بقضايا الموارد البشرية، إذ تشـتهر الشركة بموظفيها المتفانين الذين يظلون مخلصين لأنهم يحبون وظائفهم ويتمتعون ببيئة العمل، وفي جزء منها فإنه يمكن أن تعزى ايجابية بيئة العمل في سـاوث ويست إلى التوظيف الانتقائي للغاية، وثمة عامل آخر وهو ملكية الأسـهم بشكل جماعي، إذ يمتلك الموظفون 13%من أسـهم الشركة القائمة. وبالقدر نفسـه من الأهمية وتحت قيادة Herb Kelleher فقد أنفقت الإدارة الكثير من الوقت في مغازلة موظفيها والمسافرين الذين تخدمهم شركة الطيران، وكما يقول Kelleher: «إذا لم تعامل موظفيك بشكل صحيح، فلن يعاملوا الآخرين بشكل جيد».

البحث عن التآزر في إدارة الخدمة:

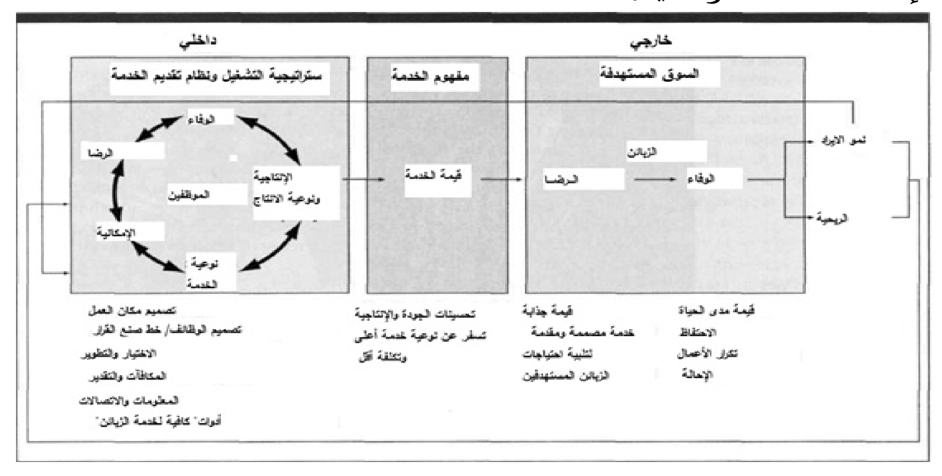
كما يوضح مثال خطوط ســاوث ويست الجوية لدينا، فإنه يجب أن تقدم الشركــة خدمات معروفة بالقيمة العالية والجــودة ليتم الاعتراف بها كرائدة في هذا المجال، كما يجب أن يكون لديها ســتراتيجيات تسويقية لكي تتغلب على المنافســة، ومع ذلك فإنه لا يزال يُنظر إليها على أنها منظمة جديرة بالثقة تقوم بأعمال تجارية بطرائــق أخلاقية، كما يجب أن يُنظر إلى الشركة على أنها رائدة في مجــال العمليات أيضاً – فهي محترمة لعملياتها التشــغيلية المتفوقة واستخدامها المبتكر للتكنولوجيا، أخيراً فإنه يجب الاعتراف بها كمكان متميز للعمل، مما يؤدي إلى ريادتها في ممارســات إدارة الموارد البشرية وإنشاء موظفين مخلصين ومنتجين وموجهين نحو الزبائن . إن تحقيق قيادة الخدمة يتطلب رؤية متماســكة لما يتطلبه النجاح الذي يحدده ويقــوده قائد قوي وفعال، وينطوي التنفيذ على تنسيق دقيق بين التسويق (الذي يشمل خدمة الزبائن) والعمليات (التي تشــمل إدارة التكنولوجيا) والموارد البشرية، وكما تم التأكيد عليه من خلال هذا الكتاب فإنه لا يمكن فصل وظيفة التسويق في شركات الخدمات عن الأنشطة الإدارية الأخرى بسهولة.

دمج التسويق والعمليات والموارد البشرية:

باســتخدام مفهوم ما يســمونه سلســلة أرباح الخدمة (*) فإنHeskett وزملاؤه يضعون سلســلة من الروابط الافتراضية في تحقيق النجاح في أعمال الخدمات، إن الشــكل 1-17 يتم توســيعه على مخطط مقدم مســبقاً في الفصل الخامس، «يوضح الموضوعات والعلاقات التي تقوم عليها سلسلة أرباح الخدمة التبعية المتبادلة القائمة بين التسويق والعمليات والموارد البشرية . وعلى الرغم من أن المدراء في داخل كل مهنة قد يتحملون مسؤوليات محددة، فإن التنسيق الفعال هو اسم اللعبة: يجب أن يشاركوا جميعاً في التخطيط الستراتيجي، ويجب أن يكون تنفيذ المهام المحددة منســقاً بشــكل جيد، وقد تكون المسؤولية

(*) سلسلة أرباح الخدمة: هي سلسلة من الروابط المفترضة بين الربح ونمو الإيرادات وولاء الزبون ورضا الزبائن والقيمة المسلمة للزبائن وقدرة الموظف والرضا والولاء والإنتاجية.

عن المهام المعينة لــكل وظيفة موجودة تماماً داخل شركة واحدة أو موزعة بين مؤسسة الخدمة الأصلية ومقاوليها من الباطن الذين يجب أن يعملوا في شراكة وثيقــة إذا أريد تحقيق النتائج المرجوة، فالوظائف الأخرى من مثل المحاســبة أو المالية لا تحتاج إلى تكامل وثيق لأنهم أقل مشــاركة في العمليات الجارية لإنشاء الخدمات وتقديمها.



الشكل 17-1: سلسلة ربح الخدمة

Source: Adapted and reprinted by permission of *Harvard Business Review*. An exhibit from "Putting the Service Profit Chain to Work," James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger, March-April 1994, p. 166.

تسلط سلسلة أرباح الخدمة الضوء على السلوكيات المطلوبة لقادة الخدمة من أجل إدارة مؤسساتهم بفعالية (انظر الجدول17-1). يركز الارتباطان 1 و 2 على الزبائن ويتضمنان التركيز على تحديد احتياجات الزبائن والاســتثمارات وفهمها لضمان الاحتفاظ بالزبائن والالتزام بتبني مقاييس أداء جديدة تتعقب متغيرات من مثل الرضا والولاء بين كل من الزبائن والموظفين[3]، يركز الارتباط 3 على القيمة للزبائن التي يتم إنشــاؤها بواسطة مفهوم الخدمة ويسلط الضوء على الحاجة إلى الاســتثمارات لإنشاء تحسين نوعية الخدمة وتحسين الإنتاجية من أجل خفض التكاليف.

الجدول 17-1 ارتباطات في سلسلة ربح الخدمة	
1	إن ولاء الزبائن يقود الربحية والنمو.
2	إن رضا الزبائن يقود ولاء الزبون.
3	إن القيمة تحرك رضا الزبون.
4	إن إنتاجية الموظف تحرك القيمة.
5	إن ولاء الموظف يقود الإنتاجية.
6	إن رضا الموظفين يدفع الولاء.
7	إن الجودة الداخلية تدفع رضا الموظفين.
8	إن القيادة العليا للإدارة تكمن وراء نجاح السلسلة.

Source: James L. Heskett et al., "Putting the Service Profit Chain to Work," Harvard Business Review, March-April 1994; James L. Heskett, W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger, TheService Profit Chain, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

تتعلق مجموعة أخرى من سلوكيات القيادة في الخدمة (الروابط 4-7) بالموظفين وتشمل قضاء الوقت على الخط الأمامي، والاستثمار في تطوير المدراء الواعدين ودعم تصميم الوظائف التي توفر مجالاً أكبر للموظفين، كما يوجد أيضاً في هذه الفئة مفهوم مفاده أن دفع أجور أعلى يقلل فعلياً من تكاليف العمالة بعد تخفيض معدل دوران الموظفين وزيادة الإنتاجية ونوعية أعلى تؤخذ في الحسبان، ومن الواضح أن تنفيذ سلسلة أرباح الخدمة يتطلب فهماً دقيقاً لمدى ارتباط كل من التسويق والعمليات والموارد البشرية بشواغل الشركة الستراتيجية الأوسع نطاقاً.

وظيفة التسويق:

كما لاحظنا من قبل فإنه يتم فصل الإنتاج والاستهلاك بشكل واضح في شركات التصنيع، وليس من الضروري عادةً لموظفي الإنتاج المشاركة المباشرة مع الزبائن فيما يتعلق بالسلع الاستهلاكية، وفي من مثل هذه الشركات فإن التسويق يعمل كحلقة وصل بين المنتجين والمستهلكين، ويتيح لقسم التصنيع

إرشـــادات لمواصفات المُنتَج التي تعكس احتياجات المســـتهلكين، وكذلك توقعات الطلب في الســـوق ومعلومات عن النشاط التنافسي والتعليقات على الأداء في الســـوق، ويعمل موظفو التســـويق أيضاً مع أخصائيي اللوجستيات والنقل لتطوير ستراتيجيات التوزيع.

في شركات الخدمات فإن الأمور مختلفة، إذ أن العديد من عمليات الخدمة وبخاصة تلك التي تتضمن خدمات معالجة الأشـــخاص - هي حرفياً «مصانع في الحقل» يدخلها الزبائن كلما احتاجوا إلى الخدمة المعنية، وفي سلسلة كبيرة (من مثل الفنادق أو مطاعم الوجبات السريعة أو وكالات تأجير السيارات) قد تكون مواقع تقديم الخدمات الخاصة بالشركة موجودة في جميع أنحاء البلد أو القارة أو حتى العالم بأسره. وعندما تكون زبوناً فإن نشـــاطك يتضمن انتاج واســـتهلاك مخرجات الخدمة عند إنتاجها ويكون الاتصال المباشر بوظيفة العمليات إلزاميـــاً، حتى في الخدمات من مثل الإصـــلاح والصيانة حيث لا تشارك عادة بنشاط في الإنتاج فإنه قد لا يزال لديك اتصال مع موظفي الخدمة في بداية عملية تقديم الخدمة ونهايتها، وفي البعض من الحالات فإنه بالطبع لا يوجد اتصال مع الموظفين لأنه من المتوقع أن تخدم نفسك بنفسك أو تتواصل من خلال المزيد من الوســـائط غير الشـــخصية من مثل البريد أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو مواقع الويب.

يتحمل المسوقون المسؤولية الكاملة في شركات التصنيع عن المُنتَج بمجرد مغادرتـــه لخط الإنتاج وأنهم غالباً ما يعملون عن كثب مع وســـطاء القنوات من مثل تجار التجزئة، وفي العديد مـــن الخدمات وعلى النقيض من ذلك فإن إدارة العمليات تكون مسؤولة عن تشغيل أنظمة توزيع الخدمات بما في ذلك منافذ البيـــع بالتجزئة. فضلاً عن ذلك فإن الاتصـــال بين موظفي العمليات والزبائن هو القاعدة وليس الاستثناء - على الرغم من أن مدى جهة الاتصال هذه يختلف بحسب اختلاف طبيعة الخدمة، لكن مع ذلك وكما رأينا في هذا الكتاب فإنه لا تزال هناك حاجة في شركات الخدمات إلى مؤسسة تسويق قوية وفعالة لأداء المهام الآتية:

1 - تقييم واختيار قطاعات السوق للخدمة.

2 - بحث احتياجات الزبائن والأفضليات في داخل كل قسم.

3 - مراقبة العروض التنافسية وتحديد خصائصها الرئيسة ومستويات الجودة والستراتيجيات المستخدمة لإيصالها إلى السوق.

4 - تصميم المُنتَج الأساس لتلبية احتياجات قطاعات السوق المختارة والتأكد من مطابقته للعروض التنافسية أو تجاوزه لها.

5 - تحديد مستويات الخدمة وتحديد العناصر التكميلية اللازمة لتعزيز قيمة المنتج الأساس وجاذبيته أو لتسهيل شرائه واستخدامه.

6 - التعاون مع موظفي العمليات في تصميم عملية الخدمة بأكملها للتأكد من أنها «سهلة الاستخدام» وتعكس احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم.

7 - تعيين الأسعار التي تعكس التكاليف والستراتيجيات التنافسية وحساسية المستهلك لمستويات الأسعار المختلفة.

8 - تخصيص الموقع وجدولة توافر الخدمة لاحتياجات الزبائن وتفضيلاتهم.

9 - تطوير ستراتيجيات الاتصالات المناسبة لنقل الرسائل لإعلام الزبائن المحتملين بشأن الخدمة وتعزيز مزاياها دون مبالغة.

10 - تطوير معايير الأداء بناءً على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم وذلك لإنشاء مستويات جودة الخدمة وقياسها.

11 - التأكد من أن جميع موظفي الاتصال بالزبائن - سواء أكانوا يعملون في عمليات أم تسويق أم وسيط - يفهمون وضع السوق المطلوبة للشركة وتوقعات الزبائن بشأن أدائهم الخاص.

12 - إنشاء برامج لمكافأة ولاء الزبائن وتعزيز هذا الولاء.

13 - إجراء البحوث لتقييم رضا الزبائن بعد تقديم الخدمة وتحديد أي جوانب تتطلب تغييرات أو تحسينات.

إن النتيجة النهائية لهذه المتطلبات هي أن وظيفة تسويق الخدمات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإجراءات والموظفين والمرافق التي تديرها وظيفة العمليات وتعتمد عليها، وكذلك مرتبطة بنوعية موظفي الخدمة المعينين والمدربين من قبل وحدة الموارد البشرية، وعلى الرغم من أن العديد من مدراء العمليات كانوا ينظرون إليها في البداية كأخت فقيرة، إلا أنها تمتلك الآن نفوذاً إدارياً كبيراً في العديد من شركات الخدمات، ومع ما يترتب على ذلك من آثار مهمة بالنسبة للستراتيجية والتصميم التنظيمي وتعيين المسؤوليات.



يمكن للمقابلات الشخصية في كثير من الأحيان الحصول على مزيد من الأفكار حول طبيعة رضا الزبائن وعدم الرضا عن المسوحات البريدية

وظيفة العمليات:

على الرغم من زيادة أهمية التسويق، إلا أن وظيفة العمليات لا تزال تهيمن على إدارة الخط في معظم شركات الخدمات، وهذا ليس مفاجئاً وذلك لأن العمليات عادةً ما تكون أكبر مجموعة وظيفية تبقى مسؤولة عن معظم العمليات المتعلقة بإنشاء منتج الخدمة وتقديمه. إذ يتوجب عليها أن تحصل على الموارد اللازمة، وتقوم بصيانة معدات التشغيل والمرافق وإدارة مستوى

السعة بمرور الوقت، وتقوم كذلك بتحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة، وعند إيقاف تقديم الخدمة لأي سبب من الأسباب، فإن الأمر يعود إلى العمليات لاستعادة الخدمة في أسرع وقت ممكن.

على العكس من التسويق، فإن وظيفة العمليات هي المسؤولة عن الأنشطة التي تجري وراء الكواليس والمرحلة الأمامية على حد سواء، وعادةً ما يكون مديرو العمليات - الذين يمكن تقسيمهم بين مجموعات فرعية عدة - مسؤولين عن صيانة المباني والمعدات بما في ذلك منافذ البيع بالتجزئة المملوكة للشركة والتسهيلات الأخرى للزبائن . وفي مجال الاتصالات عالية الكثافة التي تتطلب عمالة كثيفة فإنه يمكن لمديري العمليات توجيه عمل أعداد كبيرة من الموظفين بما في ذلك العديد ممن يخدمون الزبائن مباشرة في مواقع متفرقة على نطاق واسع، وأن الدفعة المستمرة لتحقيق وفورات في التكاليف وزيادة الإنتاجية في قطاع الخدمات تتطلب بذل جهد مستمر من قبل جميع موظفي العمليات لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة في تقديم الخدمات.

يتمثل الدور المتزايد الأهمية الذي يتم تعيينه في كثير من الأحيان في قسم منفصل في إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الشركة، وفي الشركات القائمة على التكنولوجيا يعمل مديرو العمليات الذين يتمتعون بالمهارات التقنية المناسبة مع أخصائيي البحث والتطوير لتصميم أنظمة تسليم مبتكرة وتقديمها للمستخدمين بما في ذلك استخدام الإنترنت، لكن من الضروري أن يفهموا تداعيات هذه الابتكارات على كل من الموظفين والزبائن.

وظيفة الموارد البشرية:

إن القليل من مؤسسات الخدمة متطورة تقنياً بحيث يمكن تشغيلها من دون موظفين، وفي الواقع فإن العديد من صناعات الخدمات لا تزال كثيفة العمالة، على الرغم من أن الحاجة إلى المهارات التقنية في تزايد، ويتعين على الأفراد أداء مهام تشغيلية (سواء أكان ذلك في المرحلة الأمامية أم في الكواليس) وتنفيذ مجموعة واسعة من مهام التسويق وتقديم الدعم الإداري.

تاريخياً كانت المسؤولية عن الأمور المتعلقة بالموظفين مقسمة في كثير من الأحيان إلى عدد من الإدارات المختلفة، من مثل شؤون الموظفين والتعويضات والعلاقات الصناعية وتطوير المنظمة (أو التدريب)، ولكن خلال عقد الثمانينات برزت الموارد البشرية كوظيفة إدارية منفصلة. ووفقاً لتعريف المتخصصين الأكاديميين فإن « إدارة الموارد البشرية (HRM) تتضمن جميع القرارات والإجراءات الإدارية التي تؤثر في طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها – هي مواردها البشرية» [4].

مثلما طورت بعض شركات الخدمات التطلعية رؤية موسعة للتسويق وعرضها من منظور ستراتيجي بدلاً من منظور وظيفي وتكتيكي ضيق، كذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تُرى كعنصر أساس في ستراتيجية العمل، وبالإمكان تصنيف الأنشطة المتعلقة بالأفراد في شركة خدمات حديثة ضمن أربعة مجالات سياسة عامة هي [5]:

1 – **تدفق الموارد البشرية**: يهتم بضمان توافر العدد المناسب من الأشخاص ومزيج الكفاءات لتلبية المتطلبات الستراتيجية طويلة الأجل للشركة، تشمل القضايا التوظيف، والتدريب، والتطوير الوظيفي، والترقيات.

2 – **أنظمة العمل**: تتضمن جميع المهام المرتبطة بترتيب الأفراد والمعلومات والمرافق والتكنولوجيا لإنشاء (أو دعم) الخدمات التي تنتجها المنظمة.

3 – **أنظمة المكافآت**: ترسل رسائل قوية لجميع الموظفين حول نوع المؤسسة التي تسعى الإدارة إلى إنشاءها وصيانتها، وبخاصة فيما يتعلق بالمواقف والسلوكيات المرغوبة، وليست كل المكافآت مالية بطبيعتها، وقد يكون الاعتراف حافزاً قوياً.

4 – **تأثير الموظف**: يتعلق بمدخلات الموظف فيما يتعلق بأهداف العمل والأجر وظروف العمل والتقدم الوظيفي والأمن الوظيفي وتصميم مهام العمل وتنفيذها، وأن الحركة نحو تمكين أكبر للموظفين تمثل تحولاً في طبيعة ومدى تأثير الموظف[6].

أصبح مســـتوى القوة العاملة والتزامها في العديد من شركات الخدمات مصدراً رئيساً للميزة التنافسية، وينطبق هذا بخاصة على خدمات الاتصالات العالية إذ يمكن للزبائن تمييز الاختلافات بين موظفي الشركات المتنافسة[7]. إن الالتزام القوي من جانب الإدارة العليا بالموارد البشرية (كتلك التي عرضتها شركة Herb Kelleher التابعة لشركة الخطوط الجوية ســـاوث ويست) هو سمة من ســـمات العديد من شركات الخدمات الناجحة[8]، إلى الحد الذي يفهم فيه الموظفون أهـــداف منظمتهم ويدعموها، ولديهم المهارات والتدريب اللازمين للنجـــاح في وظائفهم، ويدركوا أهمية خلق رضـــا الزبائن والحفاظ عليه، وأن أنشطة التسويق والعمليات ينبغي أن تكون أسهل في إدارتها.

لتبني دور ســـتراتيجي متزايد فإن الموارد البشرية تحتاج إلى تحويل تركيزها بعيداً عن العديد من المهـــام الروتينية والبيروقراطية من مثل الرواتب وإدارة الفوائد التي كانت تســـتهلك الكثير من وقت الإدارة في السابق، وأنه بإمكان الاســـتثمارات في التكنولوجيـــا أن تقلل من بعض العـــبء، لكن الشركات التقدمية تمضي إلى أبعد من ذلك، إذ أنها تقوم بالاســـتعانة بمصادر خارجية للعديد من المهام الإدارية غير الأساســـية . ومن أجـــل أن تنجح إدارة الموارد البشرية يجادل تيري كاباتشـــنيك Terri Kabachnick بأنه " يجب أن تكون إدارة المـــوارد البشرية وظيفـــة يحركها العمل مع فهم دقيـــق للصورة الكبيرة للمنظمة، كما يجب أن يُنظر إليها كشريك استشـــاري ستراتيجي يتيح حلولاً مبتكرة تؤثر في القرارات والسياسات الرئيسة» [9]، ومن بين المهام التي تعتقد أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تؤديها هي:

1 - تثبيـــت الأنظمة التي تقيس معتقدات مقـــدم الطلب وقيمه للمقارنة مع معتقدات الشركـــة وقيمها، وذلك من أجل اســـتبدال قرارات التوظيف «الغريزية» التي تؤدي غالباً إلى دوران سريع.

2 - دراسة الصناعات المماثلة وتحديد الدروس التي يمكن تعلمها من سياسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها.

3 - تحدي سياسات موظفي الشركات إذا لم يعد لها معنى في بيئة اليوم ووصف كيف ستؤثر التغييرات المقترحة (على سبيل المثال - تبادل الوظائف) في النتيجة النهائية.

4 - إظهار أن إدارة الموارد البشرية تعمل في مجال تطوير العمال واستبقاء المنتجين منهم بدلاً من كونها مجرد قسم تدريب.

الحد من الصراع بين الوظائف:

نظراً لأن شركات الخدمات تركز بشكل أكبر على تطوير توجه سوقي قوي وخدمة الزبائن بشكل جيد، فإن هناك احتمال متزايد للتعارض بين الوظائف الثلاث لا سيما بين التسويق والعمليات، وأنه إلى أي مدى يمكن أن تتعايش الوظائف الثلاث في أعمال الخدمات، وكيف يتم إدراك أدوارها النسبية؟ فإن ساندرا فاندرميروي Sandra Vandermerwe توضح أن الشركات ذات القيمة العالية يجب أن تفكر من حيث الأنشطة وليس الوظائف[10]، لكن مع ذلك فإنه في العديد من الشركات ما زلنا نجد أن الأفراد من خلفيات التسويق والعمليات على خلاف مع بعضهم البعض، فعلى سبيل المثال قد يرى المسوقون دورهم كإضافة مستمرة لقيمة عرض المنتج من أجل تعزيز جاذبيته للزبائن ومن ثم زيادة المبيعات . على النقيض من ذلك فإنه غالباً ما ينظر مديرو العمليات إلى أن وظيفتهم تتمثل في إعادة هذه العناصر لتعكس حقيقة قيود الخدمة – من مثل الموظفين والمعدات - والحاجة المرافقة لاحتواء التكاليف، وقد تحدث النزاعات أيضاً بين الموارد البشرية والوظائف الأخرى لا سيما عندما يكون الموظفون في حدود تمتد بين الأدوار التي تتطلب منهم موازنة الأهداف المتضاربة التي يفرضها التسويق والعمليات.

إن المسوقين الذين يرغبون في تجنب التعارض مع العمليات يجب عليهم أن يتعرفوا على المشكلات التي توفر عادةً الأساس لستراتيجية العمليات، وأن تغيير وجهات النظر التنظيمية التقليدية لا يأتي بسهولة للمدراء الذين كانوا مرتاحين للنُهج الثابتة، ومن السهل بالنسبة لهم أن يصبحوا مهووسين بمهامهم الوظيفية الخاصة، مع مراعاة أن جميع مناطق الشركة يجب أن تتضافر لإنشاء

منظمة يحركها الزبائن، ولطالما اســتمر تنظيم أعمــال الخدمات وفق خطوط وظيفية، فإن تحقيق التنســيق والتآزر الستراتيجي الضروريين يتطلب أن تضع الإدارة العليا ضرورات واضحة لكل وظيفة.

يجب أن ترتبط كل مهمة حتمية بالزبائن وتحدد كيف تسهم وظيفة محددة في المهمة الكلية، يتمثل جزء من التحدي الذي تواجهه إدارة الخدمة في التأكد من أن كل من هذه المتطلبات الوظيفية الثلاث متوافقة مع المتطلبات الأخرى وأنها جميعاً يعزز بعضها بعضاً، وعلى الرغم من أن الشركة ستحتاج إلى صياغة كل أمــر حتمي بطرائق محددة لأعمالها الخاصة، إلا أننا نســتطيع التعبير عنها بعامة كما يأتي:

ضرورة التسويق: لاستهداف أنواع محددة من الزبائن الذين تكون الشركة مجهزة تجهيزاً جيداً لخدمة وإنشــاء علاقات مســتمرة معهم، وذلك من خلال تقديم حزمة منتجات محددة بعناية مقابل ســعر يوفر قيمة للزبائن وإمكانية تحقيق أرباح للشركة، وسوف يتعرف الزبائن على هذه الحزمة باعتبارها واحدة من النوعية الثابتة التي توفر حلولاً لاحتياجاتهم وتتفوق على البدائل المنافسة.

العمليات الضرورية: لإنشــاء حزمة الخدمة المحــددة وتقديمها للزبائن المســتهدفين فإن الشركة ســتقوم بتحديــد تلك التقنيات التشــغيلية التي تسمح لها بالوفاء باســتمرار بأهداف التكلفة والجدول الزمني ونوعية الزبون، وتمكين الأعمال أيضاً من تقليل التكاليف من خلال التحســينات المستمرة في الإنتاجية . سوف تتطابق الأساليب التشــغيلية المختارة مع المهارات التي يمتلكها الموظفــون والوســطاء أو المقاولون حالياً أو يمكــن تدريبهم على تطويرها، وستحصل الشركة على الموارد اللازمة لدعم هذه العمليات من خلال المرافق والمعدات والتكنولوجيا اللازمة مع تجنب الآثار السلبية التي ستقع على الموظفين والمجتمع ككل.

حتميــة الموارد البشريــة: لتوظيف وتدريب وتحفيز المــدراء والمشرفين والموظفين الذين يمكنهم العمل بشكل جيد مع حزمة تعويض واقعية لتحقيق التــوازن بين الهدفــين التوأم لرضا الزبائن والفعالية التشــغيلية، ســيرغب

الموظفـون في البقاء مع الشركة وتعزيز مهاراتهـم لأنهم يقدرون بيئة العمل، ويقـدرون الفرص التي تقدمهـا، ويفتخرون بالخدمات التي يسـاعدون في إنشائها وتقديمها.

إنشاء منظمة خدمة رائدة:

في حياتك كمسـتهلك فإنه ربما واجهتـك مجموعة متنوعة من عروض الخدمة التي تتراوح بين مرضية للغاية إلى سـيئة للغايـة، وقد يكون هناك البعض من المنظمـات التي تعرف أنه بإمكانك الوثوق بها دائماً لتقديم خدمة جيدة، في حين أن منظمات أخرى لا يمكن التنبؤ بها إلى حد ما - إذ أنها تقدم خدمـة جيدة في يوم من الأيام وغير مباليـة في اليوم التالي، وربما إنك تعرف حتى البعض من الشركات التي تقدم وباسـتمرار خدمة سيئة وتسيء معاملة زبائنها، والسؤال الذي يتبادر إلى الأذهان هو لماذا يظل أي شخص زبوناً في هذه الأنواع من المؤسسات؟ والجواب هو أنه في بعض الأحيان لا يوجد خيار، فلربما تتمتع الشركة بموقع احتكاري ولا يوجد منافسون يمكن للزبائن المحظوظين نقل رعايتهم إليهم، وفي الواقع فإن بعض أسوأ عمليات تقديم الخدمات تتم في داخل المؤسسات الكبيرة، إذ يتم احتجاز الزبائن الداخليين كرهائن لإملاء أي قسم داخلي تكون خدماتهم ملزمة باستخدامه.

من الخاسرين إلى القادة: أربعة مستويات من أداء الخدمة

لا تعتمـد قيادة الخدمة على الأداء المتميز في بعد واحد، وبدلاً من ذلك فإن التميز يُعكس عبر أبعاد متعـددة، وفي محاولة لالتقاط طيف الأداء هذا فإننا سنحتاج إلى تقييم المؤسسـة في كل مجال من المجالات الوظيفية الثلاثة الموضحة سابقاً والمتمثلة في التسويق والعمليات والموارد البشرية، إن الجدول 17-2 يعدل ويمدد إطار عمل موجه نحو العمل كان قد اقترحه كل من تشـيس وهايس Chase and Hayes، إنه يصنف أداء الخدمة إلى أربعة مسـتويات هي : الخاسر، والغير موجود، والمحترف، والقائد، وفي كل مستوى يوجد وصف موجز لمنظمة نموذجية عبر 12 بُعداً.

تحت وظيفة التســويق فإننا نلقي نظرة على دور التسويق والنداء التنافسي وملف تعريف الزبون ونوعية الخدمة، وتحت وظيفة العمليات فإننا نأخذ بعين الاعتبار دور العمليات وتقديم الخدمات (المرحلة الأمامية) وعمليات الكواليس والإنتاجية وإدخال التكنولوجيا الجديدة، أخيراً وفي إطار وظيفة الموارد البشرية فإننا نعتبر أن هنــاك تداخلات في دور إدارة المــوارد البشرية والقوى العاملة وإدارة الخطوط الأمامية. إذ أنه من الواضح أن هناك تداخلات بين هذه الأبعاد وبين الوظائف. بالإضافة إلى ذلك قد يكون هناك اختلافات في الأهمية النسبية لبعض الأبعاد بين الصناعات، لكن مع ذلك فإن الهدف هو الحصول على بعض الأفكار حول ما يجب تغييره في المؤسسات التي لا تؤدي أداءً جيداً.

خاسرو الخدمــة: هذه هي المنظمات في الجزء الســفلي من برميل كل من الزبائن ووجهات النظر الإدارية، وأنهم يحصلون على درجات فاشلة في التسويق والعمليات وإدارة الموارد البشرية على حد ســواء، إذ يقــوم الزبائن برعايتهم لأســباب أخرى غير الأداء، وعادة لأنه لا يوجد بديل قابل للتطبيق - وهذا هو أحد أســباب اســتمرار الخاسرين في الخدمة في البقاء. ترى هذه المنظمات أن تقديم الخدمات هو شر ضروري، كما أن إدخال التكنولوجيا الجديدة يتم فقط تحت الضغط، وأن القوة العاملة غير المتغيرة تشكل عقبة سلبية على الأداء، إن دورات الفشل والوســاطة المقدمة في الفصل الخامس عشر (الشكلان 15-2 و15-3) تصف كيف تتصرف هذه المنظمات وما هي عواقبها.

عدم وجود الخدمــة: على الرغم من أن أداءهم لا يزال يترك الكثير مما هو مرغوب فيه، فقد قضت العناصر غير السلبية على أسوأ ميزات الخاسرين، وكما هو موضح في الجدول 17-2 فإنه يتم التحكم فيها بواســطة عقلية العمليات التقليدية التي تستند عادةً إلى تحقيق وفورات في التكاليف من خلال التقييس. إنها تستخدم ستراتيجيات تسويقية غير معقدة وقد يتم تلخيص أدوار الموارد البشرية والعمليات على التوالي وذلك بواسطة الفلسفات «كافية جيدة بما فيه الكفاية» و «إذا لم يتم كسرها فلا تصلحها». إن المســتهلكين لا يبحثون عن من مثل هذه المنظمات ولا يتجنبونها، وغالباً ما يكون هناك العديد من هذه

الشركات التي تتنافس بطريقة باهتة في سوق معينة، وقد يتعذر تمييز كل منها عن الأخرى، وأن خصومات الأسعار الدورية تميل إلى أن تكون الوسيلة الأساسية لمحاولة جذب زبائن جدد.

محترفو الخدمة: إن هذه المنظمات في رابطة مختلفة عن عدم وجود الخدمة ولها ستراتيجية واضحة لتحديد المواقع في السوق، يبحث الزبائن في داخل القطاعات المستهدفة عن هذه الشركات بناءً على سمعتها المستمرة لتلبية التوقعات. إن التسويق أكثر تطوراً، وباستخدام الاتصالات المستهدفة، ومن المحتمل أن تعكس ستراتيجيات التسعير قيمة الخدمة للزبون. يُستخدم البحث لقياس رضا الزبائن والحصول على أفكار لتحسين الخدمة، إن العمليات والتسويق تعمل معاً لإدخال أنظمة تسليم جديدة والتعرف على المفاضلة بين الإنتاجية والنوعية التي يحددها الزبون، وهناك صلات واضحة بين أنشطة الكواليس وأنشطة المرحلة الأمامية ونهج استباقي أكثر توجهاً نحو الاستثمار في إدارة الموارد البشرية مقارنة بحالة عدم وجود الخدمة.

الجدول 17-2 : أربعة مستويات من أداء الخدمة

المستوى	1 - خاسرو الخدمة	2 - عدم وجود الخدمة
دالة التسويق		
دور التسويق	دور تكتيكي فقط: الإعلان والعروض الترويجية يفتقرون إلى التركيز ولا تدخل في المُنتَج أو قرار التسعير.	يستخدم مزيجاً من البيع والاتصال الجماهيري باستخدام ستراتيجية تجزئة بسيطة، يعمل استخدام انتقائي لخصومات الأسعار والعروض الترويجية، إجراء مسوحات الرضا الأساسية وجدولتها.
جاذبية تنافسية	يرعى الزبائن شركة لأسباب أخرى غير الأداء.	الزبائن لا يسعون إلى الشركة ولا يتجنبونها.
ملف الزبون	سوق ضخم و غير محدد يتم تقديمه بأقل تكلفة ممكنة	واحد أو أكثر من القطاعات التي يتم فهم احتياجاتها الأساسية
نوعية الخدمة	متغير إلى حد كبير وهو عادة ما يكون غير مرضٍ وتابع لأولويات العمليات.	يلبي عدد من توقعات الزبائن، ومتسقة على واحد أو اثنين من الأبعاد الرئيسة

تابع - الجدول 17-2 : أربعة مستويات من أداء الخدمة		
المستوى	1 - خاسرو الخدمة	2 - عدم وجود الخدمة
دالة العمليات		
دور العمليات	ردة الفعل الموجهة نحو التكلفة	وظيفة إدارة الخط الرئيسي: يقوم بإنشاء المنتج وتوصيله، ويركز على التوحيد كمفتاح للإنتاجية، ويحدد النوعية من المنظور الداخلي.
تقديم الخدمة (الواجهة الأمامية)	شر لا بد منه، ولا ترتبط المواقع والجداول الزمنية بتفضيلات الزبائن الذين يتم تجاهلهم بشكل روتيني	التمسك بالتقاليد، "إذا لم يتم كسرها فلا تقم بإصلاحها ؛" قواعد صارمة للزبائن، وأن كل خطوة في التسليم تعمل بشكل مستقل
عمليات ما وراء الكواليس	مطلقة من الواجهة، . التروس في الجهاز	يساهم في خطوات تسليم الواجهة الأمامية الفردية ولكن يتم تنظيمها بشكل منفصل، غير مألوف مع الزبائن.
الإنتاجية	غير محددة وتتم معاقبة المدراء لفشلهم في الالتزام بالميزانية	تعتمد على المعايير، وتكافئ في ابقاء التكاليف.
مقدمة من التكنولوجيا الجديدة	المتبني المتأخر، تحت الإكراه، عند الضرورة للبقاء على قيد الحياة.	يتبع الحشد عندما تبرره وفورات في التكاليف.
دالة الموارد البشرية		
دور الموارد البشرية	توفير الموظفين من ذوي التكلفة المنخفضة التي تلبي الحد الأدنى من متطلبات المهنة لهذا المنصب	تجند وتدرب الموظفين الذين يمكن أن يؤدوا بكفاءة.
القوى العاملة	العائق السلبي: الأداء الضعيف، لا تهتم، الخيانة.	مورد كافٍ، يتبع الإجراءات ولكن غير ملهم؛ والدوران عادةً ما يكون عالٍ.
إدارة الخطوط الأمامية	ضوابط العمال	يتحكم في العملية.

3 - المحترف	4 - القائد
دالة التسويق	
لديها ستراتيجية واضحة لتحديد المواقع ضد المنافسة ؛ وتستخدم اتصالات مركزة مع نداءات مميزة لتوضيح الوعود وتثقيف الزبائن ؛ يعتمد التسعير على القيمة ؛ تراقب استخدام الزبائن وتدير برامج الولاء ؛ تستخدم مجموعة متنوعة من تقنيات البحث لقياس رضا الزبائن والحصول على أفكار لتحسين الخدمة ؛ تعمل مع عمليات لإدخال أنظمة التسليم الجديدة	رائدة مبتكرة في القطاعات المختارة ، والمعروفة بمهارات التسويق ؛ العلامات التجارية على مستوى المنتج / العملية ؛ إجراء تحليل متطور لقواعد البيانات العلائقية كمدخلات في التسويق الفردي وإدارة الحساب الاستباقي ؛ تستخدم أحدث التقنيات البحثية. تستخدم اختبار المفهوم ، الملاحظة ، واستخدام الزبائن الرئيسيين كمدخلات لتطوير منتجات جديدة بالقرب من العمليات / الموارد البشرية.

يبحث الزبائن عن الشركة بناءً على سمعتها المستمرة لتلبية توقعات الزبائن.	اسم الشركة مرادف للتميز في الخدمة ؛ إن قدرتها على إسعاد الزبائن ترفع التوقعات إلى مستويات لا يستطيع المنافسون الوفاء بها
مجموعات من الأفراد الذين يفهمون اختلافهم في الاحتياجات والقيمة للشركة	إن الأفراد الذين يتم اختيارهم والاحتفاظ بهم يكون على أساس القيمة المستقبلية للشركة ، بما في ذلك إمكاناتهم للحصول على فرص خدمة جديدة وقدرتهم على تحفيز الابتكار.
تلبي باستمرار أو تتجاوز توقعات الزبائن عبر أبعاد متعددة	ترفع توقعات الزبائن إلى مستويات جديدة ؛ وتتحسن باستمرار
دالة العمليات	
تلعب دورا ستراتيجيا في استراتيجية تنافسية؛ تتعرف على المفاضلة بين الإنتاجية والجودة التي يحددها الزبون وهي على استعداد للاستعانة بمصادر خارجية، وتراقب العمليات المتنافسة للأفكار والتهديدات	معترف بها للابتكار والتركيز والتميز، وشريك على قدم المساواة مع التسويق وإدارة الموارد البشرية، ولديها القدرة البحثية الداخلية والاتصالات الأكاديمية، وتجريب باستمرار.
مدفوعة برضا الزبائن وليس التقاليد، وعلى استعداد لتخصيص وتبني مناهج جديدة،والتركيز يكون على السرعة والملائمة والراحة.	التسليم هو عملية سلسة يتم تنظيمها حول الزبون، والموظفون يعرفون من يخدمون، تركز على التحسين المستمر
ترتبط العملية بوضوح بأنشطة الواجهة الأمامية، وترى الدور بمثابة خدمة "زبائن داخليين" يقومون بدورهم بخدمة الزبائن الخارجيين.	متكاملة عن كثب مع تسليم المرحلة الأمامية، حتى عندما تكون متباعدة جغرافيا، تفهم مدى ارتباط الدور الخاص بالعملية الشاملة لخدمة الزبائن الخارجيين، حوار مستمر.
تركز على إعادة هندسة عمليات الكواليس وتتجنب تحسينات الإنتاجية التي ستقوض تجربة خدمة الزبائن وتكرر العمليات باستمرار لتحقيق الكفاءة.	تفهم مفهوم العائد على الجـودة؛ تسعى بنشاط لإشراك الزبائن في تحسين الإنتاجية، الاختبار المستمر للعمليات والتقنيات الجديدة
متبني مبكرة عندما تعد بتحسين الخدمة للزبائن وتوفر تنافسية	تعمل مع رواد التكنولوجيا لتطوير تطبيقات جديدة تخلق ميزة المحرك الأول ؛ يسعى إلى الأداء على مستويات لا يمكن للمنافسين مطابقتها
دالة الموارد البشرية	
تستثمر في التوظيف الانتقائي والتدريب المستمر؛ تبقى على مقربة من الموظفين، وتعزز التنقل التصاعدي ؛ تسعى جاهدة لتحسين نوعية الحياة العملية.	تعتبر جودة الموظفين ميزة استراتيجية ؛ شركة معترف بها كمكان متميز للعمل ؛ الموارد البشرية تساعد الإدارة العليا على رعاية الثقافة
متحفزة ، تعمل بجد ، تسمح لبعض السلطة التقديرية في اختيار الإجراءات ، وتقدم الاقتراحات.	مبتكرة وتمكينية، مخلصة جداً، ملتزمة بقيم الشركة وأهدافها وتخلق الإجراءات.
يستمع للزبائن والمدربين وتسهل أداء العمال	مصدر الأفكار الجديدة للإدارة العليا، والمرشدين العمال لتعزيز النمو الوظيفي والقيمة للشركة.

قــادة الخدمات: هذه المنظمات هي كريـــم من كريم creme de la creme لصناعاتهـــم المعنية في حـــين أن المتخصصين، بينما يكـــون محترفو الخدمة جيدون فإن قادة الخدمـــة هم متميزون، وأن أســـماء شركاتهم مرادفة للتميز في الخدمة والقدرة على إســـعاد الزبائن، ويتم تقديرهـــم على ابتكاراتهم في كل مجال وظيفي للإدارة وكذلك لاتصالاتهم الداخلية الممتازة والتنســـيق بين هذه الوظائـــف الثلاث - وغالباً ما يكون ذلك نتيجة لهيكل تنظيمي ثابت نســـبياً واســـتخدام مكثف للفرق، ونتيجة لذلك فإن تقديم الخدمة هو عملية سلسة يتم تنظيمها حول الزبون.

إن جهود التســـويق من قِبل قادة الخدمة تَستَخدم على نطاق واسع قواعد البيانات العلاقاتية التي تقدم رؤى ستراتيجية حول الزبائن الذين يتم تناولهم غالباً على أساس فردي، ويتم استخدام اختبار المفاهيم والملاحظة والاتصالات مع الزبائن الرئيســـيين في تطوير خدمات جديدة غير مســـبوقة تســـتجيب للاحتياجـــات غير المعترف بها ســـابقاً . يعمل أخصائيـــو العمليات مع رواد التكنولوجيا في جميع أنحاء العالم لتطوير تطبيقات جديدة من شأنها إنشاء ميزة المحرك الأولى وتمكين الشركة من الأداء بمستويات لا يمكن للمنافسين أن يأملوا في الوصول إليها لفترة طويلة من الزمن . إن كبار المسؤولين التنفيذيين يرون نوعية الموظفين كميزة استراتيجية، وأن إدارة الموارد البشرية تعمل معهم لتطوير والحفاظ على ثقافة موجهة نحو الخدمة وخلق بيئة عمل رائعة تبســـط مهمة جذب أفضل الأشخاص والاحتفاظ بهم[12]، والموظفون أنفسهم ملتزمون بقيـــم الشركة وأهدافها ونظراً لأنهم مكلفون وسريعـــون بقبول التغيير فإنهم مصدر مستمر للأفكار الجديدة.

الانتقال إلى مستوى أعلى من الأداء:

يمكن للشركات التحرك إما لأعلى أو لأسفل سلم الأداء على أي بعد معين، وأن الفنانون الذيـــن كانوا يتمتعون بالنجومية مرة واحدة يمكن أن يصبحوا راضين وبطيئين، إن المؤسسات التي تكرس جهودها لإرضاء زبائنها الحاليين قد تفتقد تحولات مهمة في السوق وتجد نفسها تتحول وتفقد جذوة شهرتها. قد

تستمر هذه الشركات في خدمة مجموعة مخلصة من الزبائن المحافظين ولكنها غير قادرة على جذب زبائن جدد مطالبين بتوقعات مختلفة، وقد تجد الشركات التي استند نجاحها الأصلي على التمكن من عملية تكنولوجية محددة أنها وفي دفاعها عن سيطرتها على تلك العملية قد شجعت المنافسين على إيجاد بدائل ذات أداء أعلى. وقد تجد المؤسسات التي عملت إدارتها على مدار سنوات لبناء قوة عاملة مخلصة مع أخلاقيات خدمة قوية أن هذه الثقافة يمكن تدميرها سريعاً نتيجة لعملية اندماج أو اكتساب تجلب قادة جدد يركزون على الأرباح قصيرة الأجل، ولسوء الحظ فإن كبار المدراء يخدعون أنفسهم في بعض الأحيان عند الاعتقاد بأن شركتهم قد حققت مستوى أعلى من الأداء عندما تكون أسس هذا النجاح قد انهارت في الواقع.

يمكننا في معظم الأسواق أيضاً العثور على الشركات التي ترفع سلم الأداء من خلال الجهود الواعية لتنسيق وظائف التسويق والعمليات وإدارة الموارد البشرية من أجل إنشاء وظائف تنافسية أكثر ملاءمة وإرضاء لزبائنها بشكل أفضل. تصف فقرة العنوان «بناء كفاءة التسويق في شركة فيري» كيف نجحت شركة إسكندنافية في تحسين مستوى أداء شركة تابعة تم شراؤها حديثاً، وفي أثناء قراءتك لها، لاحظ المجالات المختلفة التي يجب إجراء التحسينات فيها.

في البحث عن القيادة:

إن قادة الخدمات هم تلك الشركات التي تبرز في أسواقها وصناعاتها، لكنه لا يزال يتطلب من القادة البشريين أخذهم في الاتجاه الصحيح وتحديد الأولويات الستراتيجية الصحيحة، وضمان تنفيذ الستراتيجيات ذات الصلة في جميع أنحاء المنظمة. تهتم الكثير من الكتابات حول القيادة بالتحولات والتحول، ومن السهل أن نرى لماذا قد تتطلب المؤسسات ذات الأداء الضعيف تحولاً كبيراً في ثقافتها وإجراءات عملها من أجل جعلها أكثر قدرة على المنافسة، لكن في أوقات التغيير السريع تحتاج حتى الشركات ذات الأداء العالي إلى التطور بشكل مستمر وتحويل نفسها بطريقة تطورية.

قيادة منظمة خدمات:

يقول جون كوتر John Kotter ربما إن أكثر سلطة معروفة في مجال القيادة، وفي معظم عمليات إدارة التغيير الناجحة فإن الأفراد بحاجة إلى الانتقال إلى ثماني مراحل معقدة وغالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً[13]:

1 - خلق شعور بالإلحاح لتطوير قوة دافعة للتغيير.

2 - تشكيل فريق قوي بما فيه الكفاية لتوجيه العملية.

3 - خلق رؤية مناسبة للمكان الذي تحتاج المنظمة الذهاب إليه.

4 - توصيل تلك الرؤية الجديدة على نطاق واسع.

5 - تمكين الموظفين للعمل على هذه الرؤية.

6 - إنتاج نتائج كافية على المدى القصير لخلق المصداقية ومكافحة السخرية.

7 - بناء الزخم واستخدام ذلك لمعالجة مشاكل التغيير الأكثر صرامة.

8 - ترسيخ السلوكيات الجديدة في الثقافة التنظيمية.

القيادة مقابل الإدارة: إن القوة الأساسية وراء التغيير الناجح هي القيادة التي تهتم بتطوير الرؤية والستراتيجيات وتمكين الناس من التغلب على العقبات وتحقيق الرؤية، وعلى النقيض من ذلك تتضمن الإدارة الحفاظ على الوضع الحالي الذي يعمل من خلال التخطيط والميزنة والتنظيم والتوظيف والتحكم وحل المشكلات . يميز بينيس ونانوس Bennis and Nanus بين القادة الذين يؤكدون على الموارد العاطفية وحتى الروحية للمنظمة والمدراء الذين يؤكدون على مواردها المادية من مثل المواد الخام والتكنولوجيا ورأس المال، وفي هذا السياق يقول كوتر: Kotter

تعمل القيادة من خلال الأفراد والثقافة، إنها لينة وساخنة، أما الإدارة فإنها تعمل من خلال التسلسل الهرمي والأنظمة، انها اكثر صعوبة وبرودة. . . . إن الهدف الأساس للإدارة هو الحفاظ على أداء النظام الحالي، في حين أن الغرض الأساس من القيادة هو إحداث تغيير مفيد ولا سيما التغيير غير التدريجي . ومن الممكن أن يكون لديك الكثير أو الجُد القليل من كليهما، إن وجود قيادة قوية مع عدم وجود مخاطر إدارة الفوضى فإن المنظمة قد تمشي مباشرة قبالة الهاوية، وأن الإدارة القوية بدون قيادة تميل إلى ترسيخ المنظمة في البيروقراطية القاتلة.

لكن مع ذلك، فإن القيادة هي جانب أساسي ومتزايد من العمل الإداري لأن معدل التغيير في تزايد، وبما يعكس المنافسة والتقدم التكنولوجي فإن تقديم خدمات أو ميزات خدمات جديدة يتم بمعدل أسرع وتميل إلى الحصول على دورات حياة أقصر (إذا كانت بالفعل قد نجت من المرحلة التمهيدية)، وفي هذه الأثناء فإن البيئة التنافسية تتغير باستمرار نتيجة لدخول الشركات الدولية إلى أسواق جغرافية جديدة وعمليات الاندماج والاستحواذ وخروج المنافسين السابقين. ولقد تسارعت عملية تقديم الخدمة نفسها، إذ يطالب الزبائن بخدمة أسرع واستجابات أسرع عندما تسوء الأمور، ونتيجة لذلك يقول كوتر: قد ينفق الآن كبار المسؤولين التنفيذيين الفعالين ما يصل إلى 80% من وقتهم في القيادة، أي ضعف الرقم المطلوب منذ وقت ليس ببعيد، حتى أولئك الذين في أسفل التسلسل الهرمي للإدارة قد يقضون على الأقل 20% من وقتهم في القيادة.

تحديد الاتجاه مقابل التخطيط: غالباً ما يخلط الناس بين هذين النشاطين، إن التخطيط وفقاً لكوتر هو عملية إدارة مصممة لتحقيق نتائج منظمة وليس التغيير، وعلى النقيض من ذلك فإن تحديد الاتجاه أكثر استقراءً من الاستنتاج، ويبحث القادة عن الأنماط والعلاقات والروابط التي تساعد في شرح الأشياء.

بناء الكفاءة التسويقية في شركة العبارات:

عندما اشترت شركة Stena Line شركة عبارات سيلنك الريطانية Sealink British Ferries (التي تربط طرقها بريطانيا بأيرلندا وفرنسا وبلجيكا والنرويج)، فقد تضاعف حجم الشركة الاسكندنافية أكثر من الضعف لتصبح واحدة من أكبر مشغلي عبّارات السيارات في العالم، ولقد اشتهرت Stena بالتزامها بنوعية الخدمة وتفاخرت بإدارة كاملة مكرسة لمراقبة تحسينات الجودة. على النقيض من ذلك فقد وُصفت هذه الفلسفة بأنها «غريبة» على ثقافة Sealink التي عكست هيكلاً عسكرياً من أعلى إلى أسفل يركز على الجوانب التشغيلية لتحركات السفن، إن نوعية تجارب الزبائن تلقى الاعتبار الثانوي فقط.

شـــملت نقاط الضعف الإداري في Sealink عـــدم الاهتمام بالتطورات الســـتراتيجية في صناعة سريعة التطور، ولقد كان هناك منافسة متزايدة من الـــشركات الأخرى التي كانت تشـــتري عبّارات جديدة وعاليـــة السرعة تتيح للزبائن رحلة أسرع وأكثر راحة من السفن التقليدية.

مارست الإدارة العليا رقابة مشددة فيSealink ، إذ أصدرت توجيهات إلى المدراء المتوسطين في كل قسم، وقد كان النهج العام هو وضع معايير على مستوى الشركـــة يمكن تطبيقها على جميع الأقســـام، بدلاً من تخصيص السياســـات لاحتياجات المســـارات الفردية. إن جميع القرارات على مستوى الشعبة كانت خاضعة لمراجعة المكتب الرئيسي، فقد تم فصل مديري الأقســـام أنفســـهم بمســـتويين من الإدارة عن الفرق الوظيفية المشاركة في العملية الفعلية، وقد أدى هذا الهيكل التنظيمي إلى الـــنزاعات، وبطء اتخاذ القرارات وعدم القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق.

كانت فلســـفة ســـتينا Stena مختلفة تماماً، فالشركـــة الأم تدير هيكلاً لا مركزياً، معتقـــدةً أنه من المهم أن تكون كل وظيفة إدارية مســـؤولة عن أنشـــطتها الخاصة وتكون مسؤولة عن النتائج، أرادت Stena اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة التابعة الجديدة من قبل أشخاص مقربين من السوق الذين فهموا التباينات المحلية في المنافســـة والطلب . لقد تم نقل عدد من الوظائف المركزية إلى الأقســـام، بما في ذلك الكثير من المسؤولية عن أنشطة التسويق، وأن المهارات ووجهات النظر الجديـــدة جاءت من مزيج من إعادة التدريب ، والنقل ، والتوظيف الخارجي.

قبل عملية الدمج فإنه لم يتم إعطاء أولوية للعمليات المحددة أو الموثوقة وغالباً ما كانت العبارات متأخرة، ولكن تم اســـتخدام الأعذار القياسية في التقارير الأســـبوعية وتم تجاهل شكاوى الزبائن، وكان هناك ضغوطاً قليلة من مديري خدمة الزبائن لتحسين الوضع وبعد الاستيلاء بدأ الوضع يتغير، ولقد تم حل المشـــكلة التشغيلية للمغادرة المتأخرة والوافدين من خلال التركيز على مجالات المشاكل الفردية.

في مســـار واحد وعلى ســـبيل المثال فإن مدير الميناء أشرك جميع موظفي العمليات ومنح كل شخص «ملكية» لجانب محدد من عملية التحسين، ولقد احتفظوا بســـجلات مفصلة لكل الإبحار إلى جانب أسباب المغادرة المتأخرة ، وكذلك مراقبة المنافســـين لمعرفة كيـــف كان أداء عباراتهم. وبصرف النظر عن المســـاعدة في حل المشاكل فإن هذا النهج التشاركي خلق اتصالاً وثيقاً بين الموظفين في مختلف المناصب الوظيفية، كما ساعد أعضاء فريق خدمة الزبائن على التعلم من التجربة، وفي غضون عامين كانت عبارات ستينا Stena على هذا الطريق تعمل في ما يقرب من 100 % في الالتزام بالمواعيد.

كانت الخدمة على متن الطائرة مجالاً منفرداً للتحســـين، وتاريخياً فقد قام مديـــرو خدمة الزبائن (في النقل البحري) بما هو مناســـب للموظفين وليس الزبائن، وعلى ســـبيل المثال سيأخذ الموظفون فترات وجباتهم في أوقات يكون فيهـــا طلب الزبائن على الخدمة أكبر، وكما لاحظ أحد المراقبين الذي قال: «تم تجاهل الزبائن خلال النصف ساعة الأولى والأخيرة على متن السفينة، وعندما تم إغلاق المنشـــآت ... فقد تم ترك الزبائـــن لإيجاد طريقهم الخاص بهم حول [الســـفينة] ولقد اســـتجاب الموظفون للزبائن فقط عندما [بدأوا] بالطلب المباشر وبذلوا بعض الجهد لجذب انتباههم».

لذلك اختار الموظفون من كل مجال وظيفي على متن السفينة منطقة محددة للتحسين وعملوا في مجموعات صغيرة لتحقيق ذلك، وعلى المدى القصير كانت بعض الفرق أكثر نجاحاً من غيرها مما أدى إلى مســـتويات غير متناســـقة من الخدمة وتوجيه الزبائن من سفينة إلى أخرى، وفي الوقت المناسب تبادل مديرو خدمة الزبائن الأفكار واســـتعرضوا تجاربهم وأجروا تعديلات عند الضرورة للسفن الفردية.

يبرز الجدول 17-3 التغييرات الرئيســـة خلال العامين الأولين في تركيبة، ساهمت هذه التغييرات في النجاح في نهاية المطاف في تحقيق مستويات الخدمة متسقة على جميع عمليات الإبحار وجميع العبارات.

الجدول 17-3 : تغيير السياقات والكفاءات والأداء بعد الاستيلاء		
	الوضع الموروث	الوضع بعد عامين
السياق الخارجي	منافسة غير نشطة - "مشاركة" والسوق مع منافس واحد ثبات الطلب السوقي	النشاط التنافسي العدواني (اثنين من المنافسين ، تشغيل عبّارات جديدة وعالية السرعة) السوق المتنامية
السياق الداخلي	تنظيم مركزي صنع القرار المركزي توجيهات الإدارة العليا	منظمة مركزية التفويض إلى وحدات صنع القرار المتخصصة المدير الرئيس المسؤول عن كل فريق وحدة
الكفاءات الإدارية		
المعرفة	عامة للصناعة بدلا من السوق المحلية	فهم كل من الصناعة والسوق المحلية
التجربة	التشغيلية والتكتيكية عامة ، القائمة على الصناعة بيئة غير تنافسية	التشغيلية واتخاذ القرارات مسؤولية الإدارة الوظيفية تتعرض لبيئة تنافسية
الخبرة	نهج غامض للحكم على الحالات التركيز على المدى القصير الكفاءات العامة	قدرات التشخيص التشخيصية التركيز على المدى الطويل مهارات محددة للمهام الوظيفية
صنع القرار التسويقي		
التخطيط	الرد على الظروف الداخلية ، والتهديدات الخارجية الحد الأدنى من البحث عن المعلومات أو تقييم البدائل التركيز على القضايا التكتيكية يتعارض مع أنشطة التسويق الأخرى	تحديد استباقي للمشاكل جمع المعلومات ، والنظر في الخيارات اختر من بين عدة خيارات بما يتفق مع أنشطة التسويق الأخرى
الأفعال	اتبع توجيهات الإدارة العليا نتطلع إلى التالي في خط المسؤولية التواصل ضئيل أو متقطع بين وظائف	تفويض المسؤولية المسؤولية والملكية للنشاط الاتصال بين الوظائف
جهود التسويق		
قبل شراء	معظمها الإعلان وسائل الإعلام	الإعلان بالإضافة إلى الترقيات والمواد الإعلامية

خدمة التوصيل	نظام الحجز اليدوي البطيء التركيز على الجوانب الملموسة لخدمة الزبائن على متن الطائرة (على سبيل المثال، المقاعد، الحجرات، الطعام، البار) القليل من الضغط على العمليات لتحسين دقة الالتزام بالمواعيد ضعف الاتصالات في الموانئ وعلى متن السفن النهج التفاعلي لحل المشكلات	نظام الحجز المحوسب الجديد تحسين الموجودات الملموسة وتحسين التفاعلات بين الموظفين والزبائن موثوقة للغاية، والخدمة في الوقت المحدد تحسن كبير في اللافتات والأدلة المطبوعة ولوحات الرسائل الإلكترونية والإعلانات العامة نهج استباقي للترحيب بالزبائن وحل مشاكلهم

Source: Adapted from Audrey Gilmore: "Services Marketing Management Competencies: A Ferry Company Example," International Journal of Service Industry Management 9, no. 1 {1998}: 74-92.

يُنشئ إعداد الاتجاه رؤى وستراتيجيات تصف الأعمال أو التكنولوجيا أو ثقافة الشركة من حيث ما يجب أن يصبح على المدى الطويل وتوضيح الطريقة الممكنة لتحقيق هذا الهدف، لدى القادة الفعالين موهبة من البساطة في التواصل مع الآخرين الذين قد لا يشاركون خلفيتهم أو معارفهم، فهم يعرفون جماهيرهم ويمكنهم تقطير رسائلهم، ونقل المفاهيم المعقدة حتى في بضع عبارات قليلة فحسب[16].

إن العديد من أفضل الرؤى والستراتيجيات ليست مبتكرة ببراعة وبدلاً من ذلك، فهي تجمع بين عدد من الأفكار الأساسية وتترجمها إلى ستراتيجية تنافسية واقعية تخدم مصالح الزبائن والموظفين وحملة الأسهم، لكن مع ذلك فإن عدد من الرؤى تندرج ضمن الفئة التي يصفها كل من هامل وبراهالاد Hamel and Prahalad على أنها «الامتداد» - تحدٍ للوصول إلى مستويات جديدة من الأداء والميزة التنافسية التي قد تبدو ولأول وهلة خارجة عن متناول المنظمة[17]، إن الأهداف الجريئة تتطلب إعادة تقييم خلاقة «للطرائق التقليدية لممارسة الأعمال والاستفادة من الموارد الحالية من خلال الشراكات، كما تتطلب خلق الطاقة والإرادة بين المدراء والموظفين على حد سواء لأداء مستويات أعلى مما يعتقدون أنهم قادرون على القيام به.

إن التخطيط يتبع ويكمل إعداد الاتجاه، ويعمل بمثابة التحقق من واقع مفيد وخريطة طريق للتنفيذ الستراتيجي، إن الخطة الجيدة تتيح خطة عمل لإنجاز المهمة وذلك باستخدام الموارد الحالية أو تحديد الموارد الجديدة المحتملة.

الصفات القيادية:

ما هي خصائص القائد الفعال؟ إن الصفات التي تُنسب إلى القادة في كثير من الأحيان تتضمن الرؤية والكاريزما والمثابرة والتوقعات العالية والخبرة والتعاطف والإقناع والنزاهة، وأن الوصفات النموذجية لسلوك القائد تؤكد على أهمية إنشاء (أو الحفاظ) على ثقافة ذات صلة بنجاح الشركات، ووضع عملية تخطيط ستراتيجي فعال، وغرس شعور بالتماسك في المنظمة، وتقديم أمثلة مستمرة على السلوكيات المرغوبة. وقد وصفت القيادة بأنها خدمة في حد ذاتها [18]. فعلى سبيل المثال فإن الراحل سام والتون Sam Walton وهو المؤسس الأسطوري لسلسلة متاجر Wal-Mart كان قد سلط الضوء على دور المدراء بوصفهم «قادة خدم" servant leaders .

يجادل ليونارد بيري Leonard Berry بأن قيادة الخدمة تتطلب منظوراً خاصاً، «وبصرف النظر عن الأسواق المستهدفة أو الخدمات المحددة أو ستراتيجية التسعير، فإن قادة الخدمة يتصورون جودة الخدمة كأساس للمنافسة»[20] - وإدراكاً للدور الرئيس للموظفين في تقديم الخدمة فإن بيري يشدد على أن قادة الخدمات هم بحاجة إلى الإيمان بخدمة الأشخاص الذين يعملون لصالحهم وجعل التواصل مع الموظفين أولوية، كما أن حب العمل هو سمة أخرى من سمات قيادة الخدمة التي يبرزها، إلى حد أنها تجمع بين الحماس الطبيعي والإعداد الصحيح للتعبير عنه . إن من مثل هذا الحماس يحفز الأفراد على تعليم الشركة للآخرين ونقلها إلى الفروق الدقيقة والأسرار وطريقة تشغيلها، ويشدد بيري أيضاً على أهمية أن يكون القادة مدفوعين بمجموعة من القيم الأساسية التي يبثونها في المنظمة، بحجة أن «الدور الحاسم للقادة الذين تحركهم القيم هو تنمية الصفات القيادية للآخرين في المنظمة»، ويلاحظ أن «القادة الذين يعتمدون على القيم يعتمدون على قيمهم للتنقل في

شركاتهم خلال فترات صعبة».

في المنظمــات الهرمية المبنية على نموذج عســكري فإنه غالباً ما يُفترض أن القيادة في القمة كافية، لكن مع ذلك وكما تشــير Sandra Vandermerwe فــإن شركات الخدمات المتطلعة إلى أن تكون أكثر مرونة تحتاج اليوم التركيز الأكبر على استخدام الفُرَق ضمن شركات الخدمات وهذا يعني:

إن L Jeaders في كل مــكان ويتــم نشرها في جميع الفرق، ولقــد تم العثور عليها بخاصــة في الوظائف التي تواجه الزبائن وتواجههم حــتى يؤدي اتخاذ القرارات إلى علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. . .إن القادة هم الزبائن وأبطال المشــاريع الذين ينشطون المجموعة بحماسهم واهتمامهم ودرايتهم الفنية[22].



يمكن تدريس العديد من مهارات القيادة. تساعد البرامج التعليمية التي يقدمها مركز القيادة الإبداعية المديرين من ذوي الإمكانات الكبيرة على تعلم كيفية العمل بشكل أكثر فعالية مع الآخرين.

القيادة في سياقات مختلفة:

هنـــاك اختلافات مهمة بين قيادة مؤسســـة ناجحة تعمل بشـــكل جيد وإعادة توجيـــه شركة إلى مجالات جديدة من النشـــاط ومحاولة الالتفاف على مؤسســـة مختلة وظيفياً، وفي حالة Wal-Mart فقد ابتكر ســـام وولتون Sam Walton الشركة والثقافة على حد سواء، لذلك كانت مهمته هي الحفاظ على تلك الثقافة مع نمو الشركة واختيار خليفة يحافظ على ثقافة مناســـبة مع استمرار نمو الشركة. كان Herb Kelleher أحد مؤســـسي شركـــة Southwest Airlines يســـتخدم مهاراته القانونية في دوره الأولي كمستشار عام للشركة، وفي وقت لاحـــق جاء لنشر مهاراته في مجال العلاقات الإنســـانية كرئيس تنفيذي لمدة عقدين، وذلك قبل التنحي في عام 2001 (وهو لا يزال رئيســـاً) . لقد تم تجنيد ميـــج ويتمان Meg Whitman كرئيس تنفيذي لـ eBay عندما أصبح واضحاً للمؤسسين أن الشركة الناشئة على الإنترنت تحتاج إلى قيادة من شخص يمتلك رؤى وانضباط مُسَـــوِق مُتَمرِس (للاطلاع على رؤيته للقيادة، انظر في « كيف يرى الرئيس التنفيـــذي لشركة eBay دور القائـــد »)، ورث جي دبليو (بيل) ماريوت جونيور J.W (Bill) Marriott, Jr من والده منصب الرئيس التنفيذي للشركة الذي يحمل اسم العائلة، وعلى الرغم من أن الابن هو الذي حوّل الشركة من التركيز على المطاعم والخدمـــات الغذائية إلى شركة عالمية للفنادق، إلا أنه سعى للحفاظ على ثقافة الشركة التي انبثقت من فلسفة المؤسس وقيمه:

أكد والدي على " رعاية الموظفين والزبائن»، . . . ولقد عرف والدي أنه إذا كان لديه موظفين سعداء، فسيكون لديه زبائن ســعداء، ومن ثم سيؤدي ذلك إلى نتيجة جيدة.

إن التحـــول يمكن أن يحدث بطريقتـــين مختلفتين، إحداها تنطوي على تطور على الطريقة الداروينية - طفرات ثابتة مصممة لضمان بقاء الأصلح، كما هو موضح في الفصل السادس عشر فقد كان تشارلز شواب Charles Schwab ناجحاً جداً في بناء دار الوســـاطة المبتكرة التي تحمل اســـمه، وعلى مر السنين فقد قام هو وكبار المســـؤولين التنفيذيين بتطوير تركيز الشركة وستراتيجيتها للاستفادة من الظروف المتغيرة وظهور التقنيات الجديدة، لكن مع ذلك ومن

دون اســـتمرار سلسلة التحولات، فإنه من غير المحتمل أن يحافظ شواب على نجاح شركته في السوق الديناميكي للخدمات المالية.

يحدث نوع مختلف من التحولات في حالات التحول، فشركة American Express الـــتي كانت رمزاً طويلاً في مجال الســـفر والخدمات المالية، كانت قد تعثرت في أوائل التســـعينيات عندما أثبتت محاولاتهـــا للتنويع عدم نجاحها، لقـــد ادعى المراقبون أن ثقافتها النخبوية عزلتها عن بيئة الســـوق المتغيرة، إذ واجهت شركة American Express Charge Card منافسة شديدة من البنوك التي أصدرت بطاقات Visa و MasterCard الائتمانية وبطاقات الخصم [24]. في عام 1993 قام مجلس الإدارة بطرد المدير التنفيذي لشركة American Express الســـيد جيمس روبنســـون الثالث James Robinson III، وهو ســـليل عائلة مصرفيـــة قديمة في أتلانتا وحل محله الأكثر تواضعـــاً هارفي جولوب Harvey Golub الذي أصر على الفـــور على أن تبدأ الشركة في اســـتخدام تدابير كمية موضوعية لقياس الأداء.

من خلال العمل الوثيق مع كينيث تشـــينولت Kenneth Chenault الذي تـــرأس أعمال بطاقـــاتAmerican Express ، فقد هاجـــم Golub التكاليف المتضخمة للشركة وقام بالقضاء على الامتيازات الفخمة وإعادة هيكلة المنظمة، وتحقيق أكثر من 3 مليارات دولار من المدخـــرات. إن Chenault الذي عُين لاحقاً رئيساً ورئيســـاً للعمليات قام بتوسيع نطاق جاذبية بطاقات American Express وذلك مـــن خلال تقديم ميزات جديدة وإنشـــاء أنواع جديدة من البطاقات وتســـجيل تجار التجزئة في الأسواق الكبيرة بما في ذلك Wal-Mart، وعندما تقاعد Golub في عام 2001 قام بتســـليم عصـــا القيادة إلى Chenault وهو خليفته المختار الذي واجه التحدي المتمثل في الحفاظ على الزخم العالمي للشركة في سوق متطور باستمرار (انظر في Ken Chenault يتولى قيادة أمريكان إكسبريس»).

ومن الأمثلة الكلاســـيكية للتحول في صناعة الطيران هو جان كارلزون Jan Carlzon وهـــو الرئيس التنفيذي الســـابق لشركـــة SAS نظام الخطوط

الجوية الاســكندنافية (Scandinavian Airlines System)، إذ سعى Carlzon إلى تحويل الســتراتيجية والثقافة غير اللائقة الــتي وجدها في شركة الطيران في الثمانينيــات، ونقلها من التركيز على العمليــات إلى التركيز على الزبائن من خلال تسليط الضوء على «لحظات الحقيقة» عندما تفاعل الزبائن مع الشركة، ولقد ركز بخاصة على تلبية احتياجات المســافر التجاري[25]. وكان من الأمور المركزية لتحقيق هذه الأهداف هو جهوده «التســوية الهرم» من خلال تفويض السلطة نزولاً نحو هؤلاء الموظفين الذين تعاملوا مباشرة مع الزبائن، ولسنوات عدة أثبتت ستراتيجيته نجاحاً كبيراً، لكن ولسوء الحظ فقد فشل في مواصلة تكييف شركة الطيران، إذ تغيرت البيئــة لتعكس الانكماش الاقتصادي ومنافسة أكبر في صناعة الطيران الأوروبية.

إن الأدوار التحويليــة التي تم تبنيها ليس من قبل الرؤســاء التنفيذيين للشركات الفاشــلة فحسب، بل وأيضاً من قِبل العديد من الرؤساء التنفيذيين الذين عملوا على إيقــاظ المنظمات البطيئة التي كانت ســابقاً محمية ومقيدة بملكية الحكومة أو التنظيم أو الحماية ضد المنافسة الأجنبية.

تتمثل إحدى سمات القادة الناجحين في قدرتهم على تمثيل السلوك الذي يتوقعونــه من المدراء وغيرهم من الموظفين، وفي كثير من الأحيان يتطلب هذا النهج المعروف بإسم «الإدارة بالتجول» management by wandering around الذي شاعه كل من بيترز و وترمان Peters and Waterman في كتابهما «البحث عن التميز [26] In Search of Excellence». ويتضمن التجوّل زيارات منتظمة، وأحياناً غير معلنة إلى مناطق مختلفة من عمليات الشركة. وهو يتيح نظرة ثاقبة لكل من عمليات الكواليس والمرحلــة الأمامية، والقدرة على مراقبة ومقابلة كل من الموظفين والزبائن، ومعرفة كيفية تنفيذ ســتراتيجية الشركة على خط المواجهة، وبشكل دوري قد يؤدي ذلك إلى إدراك أن التغييرات ضرورية في تلك الستراتيجية، ويمكن أن يكون أيضا تحفيز لموظفي الخدمة، فلا أحد يفاجأ برؤية Herb Kelleher وهو يحضر في حظــيرة صيانة تابعة لشركة Southwest Airlines في الساعة الثانية صباحاً أو حتى لمواجهته وهو يعمل لفترة من الوقت كمضيف.

بالإضافـــة إلى القيـــادة الداخلية فقد تولى الرؤســـاء التنفيذيون من مثل Kelleher وWhitman و Marriott و Schwabأيضـــاً أدواراً قياديـــة خارجية، وعملوا كســـفراء لشركاتهم في الســـاحة العامة وقاموا بتعزيز جودة خدمات شركاتهم وقيمتهـــا، وغالباً ما ظهر كل مـــن Marriott و Schwab في إعلانات شركتهما، وقد قام Kelleher بذلك في بعض الأحيان.

كيف يرى الرئيس التنفيذي لشركة eBay دور القائد:

«يتعين على قائد الأعمال أن يُبقي منظمته مركزة على المهمة، يبدو ذلك سهلاً ولكـــن يمكن أن يكون تحدياً هائلاً في بيئة الأعمال التنافســـية والمتغيرة باســـتمرار اليوم، كما يتعين على القائد تحفيز الشركاء المحتملين للانضمام إلى القضية، إن شركة eBay ناجحة بسبب كوننا بقينا نركز وباستمرار على مهمتنا وزبائننا وعدد من الأساســـيات الأساسية في مجال الأعمال التجارية، وكشركة فإننا نعتقد أن ســـعر التقاعس عن العمل أكبر بكثير من تكلفة ارتكاب خطأ ».

ميج ويتمان Meg Whitman الرئيس والمدير التنفيذي في eBay.

كين تشينولت Ken Chenault يتولى قيادة أمريكان إكسبريس:

كان الاجتماع مع تشينولت كلاسيكياً، فقد بدأ بإطلاق أسئلة تفصيلية حول عمليات «أمريكان إكســـبريس» في الخارج، ثم جرى الانتقال بسرعة إلى الخطة الســـتراتيجية للشركة لعام 2001 وأحدث عروض البطاقات، وحث كين تشينولت على التحقيق مع كبار مساعديه للحصول على معلومات، وقام بالتدخل أحياناً بتقديم المشورة بشأن تعديل وزاري قادم.

لكن الأجواء في هذا اليوم من شهر يونيو لم تكن من مكتب تتشينولت الفخم الذي يقع في الطابق 51 ، حيث يطل بمناظره الرئيســـة للكون من ميناء نيويـــورك وتمثال الحرية، وبدلاً من ذلك كان المدير التنفيذي البالغ من العمر 49 عاماً يرأس من سريره في مستشـــفى في وسط المدينة وكانت ساقاه مغطيتان بقوالب الكاحل إلى الورك بعد جراحة الركبة الطارئة في اليوم السابق. يتذكر إد جيليجان Ed Gilligan وهو رئيس خدمات الشركات في American Express:

«كان المعالجون يدخلون ويخرجون والآلات تطن، وكان يسألني عن إعادة تنظيم من أعمال إلى أعمال أخرى B2B كنا جميعاً نخطو بحذر شـــديد في جميع أنحاء الغرفة، لكن كين كان يشحن للأمام مباشرة. في الواقع فإن تشينولت تمزقت الأوتار لديه في كلتا الركبتين في أثناء لعبه كرة السـلة مع أطفاله كان قد طلب في وقت لاحق من أطبائه تحديد جدول إعادة التأهيل الأكثر قوة، وبحلول شهر أغسطس كان تشينولت يسير مرة أخرى قبل شهرين من الموعد المحدد.

تحتاج إلى هذا النوع مـــن التصميم الحقيقي للوصـــول إلى قمة الشركات الأمريكية، انك بحاجة إليهم أكثر إذا كنت من ذوي البشرة الســـوداء، وأن تشينولت الذي تولى في وقت سابق من هذا الشهر [يناير 2001] منصب الرئيس التنفيـــذي لشركة American Express التي تبلغ تكلفتها 25 مليار دولار في العام - مخترقة السقف الملموس في الأعمال التجارية الأمريكية - ليس لديه نقص في أي منهما. رغم كل ما يدور حول التنوع والانفتاح والاندماج هناك، تظل الرتب العليا في الشركات الأمريكية محمية بشكل ساحق للذكور البيض.

على العكس من بعض كبار المدراء التنفيذيين البارزين فإن Ken Chenault لا يتمتع بحضور مليء بالغرفة، وهو ما يجعلك تفكر في أنه رئيس نادي روتاري محلي أو مرشـــح لمنصب عام، إنه أقل من ذلك بكثير عند مقارنته وعلى سبيل المثال بـ هوارد شولتز Howard Schultz من ستاربكس Starbucks أو هيرب كيلهير Herb Kelleher من ساوثويست إيرلاينز Southwest Airlines. لكن Chenault له نوعه الخاص من الكاريزما، وهو الدفء الهادئ الذي يجعل الناس في راحة ويجعلهم يريدون أن يكونوا في فريقه.

فقط اســـأل توم رايدر Tom Ryder الذي كان من مثل تشـــينولت، قادماً وصاعـــداً في American Express في أواخر الثمانينيات وأوائل التســـعينيات وكانـــت عينه على مكتب الزاوية، «إنه من المســـتحيل أن يكره، حتى عندما تتنافـــس على الوظيفة العليا»، يقول رايـــدر الذي ترك American Express في عام 1998 ليرأس مجلة ريدرز دايجســـت Reader's Digest، بعد أن أصبح من الواضح أن تشـــاينولت لديه قفل على الفتحة رقم 1، «إذا كنت تعمل من حوله،

فإنك ستشـــعر وكأنك تفعل أي شيء من أجل الرجل.» واجه ليو مولين Leo Mullin وهو الرئيس التنفيذي لشركة دلتا Delta مواجهة لتشينولت فيما كان يمكن أن يكون إعادة تفاوض صارمة لشراكة دلتا مع American Express على بطاقة Sky Miles المشـــتركة. كانت هناك مشـــكلات شائكة – من مثل ما ســـتدفعه American Express لشركة دلتا لأميال الطيار المتكررة - ولكن «لقد وضع كين في الاعتبار حقاً ما ســـيكون جيداً لكلا الطرفين» ، كما يقول مولين. «إنه متشدد التفكير، ولكن لديه شعور كبير بالدفء والإنصاف".

هناك خطر بالطبع في أن يصبح القادة البارزون مركّزين خارجياً على خطر فعاليتهم الداخليـــة، إن الرئيس التنفيذي الذي يتمتـــع بدخل هائل (غالباً ما يتحصل عليه من خلال ممارسة خيارات الأسهم الضخمة) يحافظ على نمط حياة الأمير، وقد يؤدي الإغراق في الدعاية الواسعة إلى إيقاف عمال الخدمة من ذوي الأجور المنخفضة في قاع المنظمة، وهناك خطر آخر يتمثل في أن أسلوب القيادة والتركيز الذي خدم الشركة جيداً في الماضي قد يصبح غير مناسب لبيئة متغيرة.

تجاهل جان كارلســـون Jan Carlzon الذي وصفه مدير الإدارة توم بيترز Tom Peters ذات مرة كقائد نموذجي - الحاجة في بيئة اقتصادية متغيرة لتحسين الإنتاجية وخفـــض التكاليف المرتفعة لشركة انظمة الطيران الاســـكندنافية SAS، وبدلاً من ذلك فقد أنفق الأموال لتوسيع الشركة والاستثمار في عمليات اســـتحواذ جديدة. ومع تزايد الخسائر خلال فترة الانكماش الاقتصادي تم إجباره في النهاية على الخروج [27]، وقد تنتهي السلالات العائلية أيضاً إذا ثبت أن خلفاء المؤســـس غير فعالين، وكما لوحظ في مناقشة Club Med في الفصل الرابع أنه على الرغم من أن جيلبرت تريغانو Gilbert Trigano وفي وقت لاحق نجله سيرجيSerge كانا قادة فعالين لسنوات عديدة، إلا أنه قد تم طرد الأسرة بعد أن أثبتت عدم قدرتها على قيادة الشركة في الاتجاهات الجديدة التي تتطلبها التغييرات الاجتماعية والبيئة الاقتصادية في التسعينات.

تقييم القيادة المحتملة:

لا تقتـــصر الحاجة إلى القيادة على الرؤســـاء التنفيذيـــين أو كبار المدراء الآخرين، فهناك حاجة لسمات القيادة لكل شخص في منصب إشرافي أو إداري

بما في ذلك تلك الفرق الرئيســـة، تؤمن شركة Federal Express بشدة أن هذا يتطلب مـــن جميع الموظفين المهتمين بالدخول إلى صفــوف إدارة الخط الأول للمشاركة في تقييم القيادة وعملية التوعية[28]. تتضمن الخطوة الأولى لـــتقييم القيادة وعملية التوعية المشـــاركة في فصل تمهيدي ليوم واحد. المرشحين مع المسؤوليات الإدارية.

إن نحو واحد من كل خمسة مرشحين في هذه المرحلة يشير إلى أن «الإدارة ليســـت لي» ، والخطوة التالية هي فترة تتراوح من ثلاثة إلى ســـتة أشهر يقوم خلالها مدرب المرشح بتدريبه على أســـاس سلسلة من الصفات القيادية التي حددتها الشركة، وتتضمن الخطوة الثالثة تقييم الأقران من قبل عدد من زملاء العمل في المرشح (الذين يتم اختيارهم من قبل المدير) . أخيراً يجب على المرشح تقديم حجج كتابية وشـــفوية بخصوص سيناريوهات القيادة المحددة لمجموعة مـــن المدراء المدربين على تقييم القيادة وعمليـــة التوعية، وتقارن هذه اللوحة نتائجها مع النتائج الواردة من المصادر الأخرى أعلاه.

تؤكـــد شركـــة Federal Express على القيادة على كل مســـتوى من خلال استطلاعات «إجراء استطلاع الرأي» ، بما في ذلك مؤشر القيادة الذي يصنف المرؤوسون فيه مديريهم على طول 10 أبعاد. لكن ولسوء الحظ فإن ليست كل شركة شاملة على قدم المســـاواة في معالجة دور القيادة على جميع المستويات في المنظمة، وفي العديد من الشركات فإنه غالباً ما تظهر القرارات الترويجية بشكل عشوائي أو بناءً على معايير من مثل مدة الحيازة في منصب سابق.

تأثير أنماط القيادة في المناخ:

إن دانيال جولمان Daniel Goleman وهـــو عالم نفسي تطبيقي في جامعة روتجـــرز Rutgers University، معروف بعمله في الذكاء العاطفي - القدرة على إدارة أنفســـنا وعلاقاتنا بفعالية، وبعد تحديد ستة أنماط مختلفة من القيادة، درس مـــدى نجاح كل نمـــط في التأثير في المناخ أو في جـــو العمل، وذلك بناءً على دراســـة رئيسة للسلوك وتأثيره في منظماتهم التي تضم الآلاف من المدراء التنفيذيين.

يطالب **القادة القسريون** بالامتثال الفوري («افعل ما أقول لك») ووجدوا أن لديهم تأثيراً سلبياً في المناخ، ويعلق جولمان على أن هذا الأسلوب المسيطر الذي غالباً ما يكون مواجهاً للغاية له قيمة فقط في أزمة أو في التعامل مع الموظفين الذين يواجهون مشاكل. أما **قادة تنظيم السرعة** فقد وضعوا معايير عالية للأداء وتجسيدهم من خلال سلوكهم النشط، يمكن تلخيص هذا النمط كـ «افعل كما أفعل الآن.» وأن المثير للدهشة إلى حد ما أيضًا هو أنه كان له تأثير سلبي في المناخ، وفي الممارسة العملية، فإن قادة تنظيم السرعة قد يدمروا الروح المعنوية من خلال تولي الكثير من المرؤوسين في وقت قريب جداً - متوقعاً منهم أن يعرفوا بالفعل ما يجب فعله وكيفية القيام بذلك، والعثور على الآخرين ليكونوا أقل قدرة مما كان متوقعاً، وقد ينقلب القائد إلى الهوس على التفاصيل والإدارة الصغيرة، ومن المحتمل أن يعمل هذا الأسلوب فقط عند السعي للحصول على نتائج سريعة من فريق يتمتع بالكفاءة والحماس.

وجد البحث أن الأسلوب الأكثر فعالية لتحقيق تغيير إيجابي في المناخ جاء من قادة موثوقين لديهم المهارات والشخصية لتعبئة الناس نحو الرؤية وبناء الثقة واستخدام نهج «تعال معي». ووجد البحث أيضاً أن ثلاثة أنماط أخرى كان لها تأثير إيجابي في المناخ: **القادة التابعين** الذين يعتقدون أن «الناس يأتون أولاً» ، والسعي إلى خلق الانسجام وبناء الروابط العاطفية، **والقادة الديمقراطيون** الذين يصوغون التوافق من خلال المشاركة («ما رأيك؟») ؛ وتدريب القادة الذين يعملون على تطوير الناس للمستقبل والذين قد يتم تلخيص أسلوبهم كـ «جرب هذا“.

القيادة والثقافة والمناخ:

لإغلاق هذا الفصل فإننا نلقي نظرة مختصرة على الموضوع الذي يستمر طوال هذا الفصل، وفي الواقع فإن الكتاب: دور القائد في رعاية ثقافة فعالة داخل الشركة، وأنه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية(*) على أنها تشمل:

(*) الثقافة التنظيمية: هي القيم والمعتقدات وأساليب العمل المشتركة التي تستند إلى فهم ما هو مهم للمنظمة ولماذا.

1 - تصورات أو موضوعات مشـــتركة فيما يتعلق بما هو مهم في المنظمة - قيم مشتركة حول الصواب والخطأ.

2 - فهم مشترك حول ما يصلح وما لا يصلح.

3 - المعتقدات المشتركة، والافتراضات حول أهمية هذه الأشياء.

4 - أساليب العمل المشتركة والمتعلقة بالآخرين.

المنـــاخ التنظيمي(*): يمثل الطبقة الســـطحية الملموســـة على قمة الثقافة الأساســـية للمنظمة. من بين ستة عوامل رئيسة تؤثر في بيئة عمل المنظمة هي مرونتها - أو كيف يشعر الموظفون الأحرار بالابتكار، وشعورهم بالمسؤولية تجاه المنظمة، ومستوى المعايير التي يضعها الأفراد، والاستعداد المتصور للمكافآت، ووضـــوح الأفراد حول المهمة والقيم، ومســـتوى الالتزام بهدف مشـــترك[30]، ومـــن وجهة نظر الموظف فإن هذا المناخ يرتبط بشـــكل مباشر بالسياســـات والإجراءات الإدارية، وبخاصة تلك المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. باختصار يمثل المناخ تصورات الموظفين المشـــتركة فيما يتعلق بالممارسات والإجراءات وأنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها ودعمها في بيئة معينة.

نظـــراً لأن المناخات المتعددة غالباً ما تتواجد في وقت واحد داخل منظمة واحدة، فإنه يجب أن يرتبط المناخ بشيء معين - على ســـبيل المثال ، الخدمة أو الدعم أو الابتكار أو السلامة، يشـــير مناخ الخدمة إلى تصورات الموظف عن تلك الممارســـات والإجراءات والسلوكيات المتوقعة فيما يتعلق بخدمة الزبائن وجودة الخدمة التي يتم مكافأتها عند تنفيذها بشكل جيد.

إن القادة مســـؤولون عن خلق الثقافات ومناخـــات الخدمة التي تتوافق معهم، وأن القيادة التحويلية قد تتطلـــب تغيير ثقافة أصبحت مختلة وظيفياً في ســـياق ما يلزم لتكون ناجحة، ولماذا أن البعض من القادة هم أكثر فاعلية

(*) المناخ التنظيمي: تصورات الموظفين المشتركة حول الممارسات والإجراءات وأنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها ودعمها في بيئة معينة.

من غيرهم في إحداث التغيير المنشود في المناخ؟ كما هو موضح في المربع «تأثير أساليب القيادة في المناخ» ، تشير البحوث إلى أنه قد يكون مسألة أسلوب.

قد يتطلب إنشـــاء منـــاخ جديد للخدمة وذلك اســـتناداً إلى فهم ما هو مطلوب لنجاح الســـوق، وإعادة نظر جذرية في أنشـــطة إدارة الموارد البشرية والإجراءات التشغيلية وسياسات المكافآت والتقدير الخاصة بالشركة، ويجب على القادمين الجدد إلى المؤسسة التعرف على الثقافة الحالية للمؤسسة بسرعة، وإلا فإنهم ســـيجدون أنفسهم قادرين عليها بدلاً من القيادة فيها وتغييرها إذا لزم الأمر.

الخـاتـمـة :

لا يمكن لأي منظمة أن تأمل في تحقيق الريادة في السوق والحفاظ عليها مـــن دون وجود قادة بشريين يعبرون عن رؤيـــة ويتواصلون معها ومدعومين من قبل الأفـــراد من ذوي المهارات الإدارية لتحقيقهـــا، وأن قيادة الخدمة في صناعة ما تتطلب أداءً عالياً عبر عدد من الأبعاد التي تدخل في نطاق وظائف التسويق والعمليات وإدارة الموارد البشرية.

ضمن أي مؤسسة خدمة معينة فإنه يجب أن يتعايش التسويق مع العمليات - وتقليدياً كانت الوظيفـــة المهيمنة هي تلك التي تركز اهتماماتها على التكلفة والكفاءة بدلاً من تركيزها على الزبون، كما يجب أن يتعايش التســـويق أيضاً مع إدارة الموارد البشرية التي عادةً ما تقـــوم بتعيين موظفي الخدمة وتدريبهم وبمن فيهم أولئك الذين لديهم اتصال مباشر مع الزبائن . إن التحدي المستمر هو تحقيق التوازن بين اهتمامات كل وظيفة ليس في المكتب الرئيسي فحسب ولكن أيضاً في هذا المجال، وفي النهايـــة فإن قدرة الشركة على الدمج الفعال للتسويق والعمليات وإدارة الموارد البشرية ستحدد فيما إذا كان قد تم تصنيفها على أنهـــا خاسرة في الخدمة أو غير متعلقـــة بالخدمة أو اختصاصية خدمة أو قائد خدمة.

دراسة الأسئلة والتمارين :

1 - حدد طبيعة المهام الموكلة تقليدياً إلى (أ) التســويق، (ب) العمليات، (ج) إدارة الموارد البشرية.

2 - صف أسباب التوتر بين التسويق والعمليات ووظائف الموارد البشرية.... ثم قدّم أمثلة محــددة حول كيفية اختلاف هــذه التوترات من صناعة خدمات إلى أخرى.

3 - حدد بإيجاز المستويات الأربعة لأداء الخدمة، وذلك بناءً على تجارب الخدمة الخاصة بك، ثم قدم مثالاً عن شركة لكل فئة.

4 - ما هو مستوى أداء الخدمة الذي تصفه بشكل أفضل الخطوط الجوية ساوث ويســت؟ اشرح إجابتك باستخدام أمثلة محددة من القصة الافتتاحية في بداية هذا الفصل.

5 - ما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟

6 - ناقش العلاقة بين القيادة والمناخ والثقافة.

7 - ضع ملفاً شــخصياً للفرد الذي لعبت مهاراته القيادية دوراً مهماً في نجاح مؤسسة الخدمات.

Endnotes :

1. From Christopher Lovelock, Product Plus (NewYork: McGraw-Hill, 1994), Chapters 1 and 6; Southwest Airlines Co. Annual Report 1999 (Dallas: Southwest Airlines, 2000), Southwest Airlines Web site, www.southwest.com, February 2001; “The Top 25 Managers of the Year,” Business Week, 8 January 2001, 73; Robert Levering and Milton Moskowitz,”The 100 Best Companies to Work for,” Fortune, 8 January 2001, 148-168; Ahmad Diba and Lisa Mufioz, “America’s Most Admired Companies,” Fortune, 19 February 2001, 64—66. Note: Herb Kelleher steps down as Southwest’s CEO and president in May 2001 on reaching the age of 70, but remains chairman.
2. James L. Heskett, Thomas O.Jones, Gary W. Loveman,W Earl Sasserjr., and Leonard A. Schlesinger, “Putting the Service Profit Chain to Work,” Harvard Business Review, March- April 1994; and James L. Heskett.W. Earl Sasser,Jr., and Leonard A. Schlesinger, The Service Profit Chain (NewYork:The Free Press, 1997).

3. Note that a relationship between employee satisfaction and customer satisfaction may be more likely in high-contact situations where employee behavior is an important aspect of the customers' experience. See Rhian Silvestro and Stuart Cross, "Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment: Challenging the Satisfaction Mirror," International Journal of Service Industry Management 11, no. 3 (2000): 244—68.
4. M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills, and R. E.Walton, Human Resource Management:A General Manager's Perspective (NewYork:The Free Press, 1985).
5. Ibid.
6. David E. Bowen and Edward T. Lawler, III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When," Sloan Management Review (Spring 1992): 31—39.
7. See, for example, Jeffrey Pfeffer, Competitive Advantage through People (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
8. See, for example, Benjamin Schneider and David E. Bowen, Winning the Service Game (Boston: Harvard Business School Press, 1995) and Leonard L. Berry, On Great Service: A Framework for Action. (New York: The Free Press, 1995), Chapters 8—10.
9. Terri Kabachnick, "The Strategic Role of Human Resources," Arthur Andersen Retailing Issues Letter 11, no. 1 (January 1999): 3.
10. Sandra Vandermerwe, From Tin Soldiers to Russian Dolls, (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993), 82.
11. Richard B. Chase and Robert H. Hayes, "Beefing Up Operations in Service Firms," Sloan Management Review (Fall 1991): 15-26.
12. Claudia H. Deutsch, "Management: Companies Scramble to Fill Shoes at the Top," nytimes.com, 1 November 2000.
13. John P. Kotter, What Leaders Really Do (Boston: Harvard Business School Press, 1999), 10-11.
14. Warren Bennis and Burt Nanus, Leaders:Thc Strategies for Taking Charge (New York: Harper and Row, 1985), 92.
15. Kotter, Wliat Leaders Really Do, 10-11.
16. Deborah Blagg and Susan Young, "What Makes a Leader?" Harvard Business School Bulletin, February 2001,31-36.
17. Gary Hamel and C. K. Prahalad, Competing for the Future (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
18. See, for instance, the special issue on "Leadership as a Service" (Celeste Wilderom, guest editor), International Journal of Service Industry Management. 3, no. 2 (1992).
19. James L. Heskett,W. Earl Sasser,Jr., and Leonard A. Schlesinger, The Service Profit Chain, 236.
20. Leonard L. Berry, On Great Service, 9.
21. Leonard L. Berry, Discovering the Soul of Service (New York: The Free Press, 1999), 44, 47.
22. Sandra Vandermerwe, From Tin Soldiers to Russian Dolls, 129.
23. M. Sheridan, "J. W Marriot,Jr., Chairman and President, Marriott Corporation," Sky Magazine, March 1987,46-53.

24. Nelson D. Schwartz, “What’s in the Cards for Amex?” Fortune, 22 January 2001, 58-70.
25. For a discussion of Carlzon’s philosophy of leadership, see K.J. Blois,”Carlzon’s Moments of Truth—A Critical Appraisal,” International Journal of Service Industry Management 3, no. 3 (1992): 5-17.
26. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, In Search of Excellence (New York: Harper & Row, 1982): 122.
27. Michael Maccoby,”Narcissistic Leaders:The Incredible Pros, the Inevitable Cons,” Harvard Business Review, 78 (January-February 2000): 68-78.
28. Christopher Lovelock, “Federal Express: Quality Improvement Program,” IMD case (Cranfield, UK: European Case Clearing House, 1990).
29. This section is based, in part, on Benjamin Schneider and David E. Bowen, Winning the Service Game (Boston: Harvard Business School Press, 1995); and David E. Bowen, Benjamin Schneider and Sandra S. Kim, “Shaping Service Cultures through Strategic Human Resource Management,” in Handbook of Services Marketing and Management, ed.T. Schwartz and D. Iacobucci (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 439-454.
30. Daniel Goleman, “Leadership that Gets Results,” Harvard Business Review 78 (March- April, 2000): 78-93.



المعلومات الشخصية:

الاسم الكامل: عمار محمد سلو أحمد عبد الله العبادي

المؤهلات العلمية:

* دكتوراه في العلوم الاقتصادية (2006)، قسم الاقتصاد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل / العراق.

* ماجستير في العلوم الاقتصادية (1997)، قسم الاقتصاد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل / العراق.

* بكالوريوس في العلوم الاقتصادية (1989)، قسم الاقتصاد / كلية / الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل / العراق.

الخبرات في مجال العمل:

* عملت في ليبيا / المعهد العالي لإعداد المعلمين في منطقة الواحات.

* قمت بتدريس مادة السياسة النفطية لمرحلة الدبلوم العالي والماجستير / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك / العراق.

* قمت بتدريس مادة القياس الاقتصادي لمرحلتي البكالوريوس والماجستير / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك / العراق.

* قمت بتدريس مادة الحاسوب لمرحلة البكالوريوس / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك / العراق.

* الإشراف على رسائل الماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك / العراق.

* قمت بتدريس مادتي اقتصاد النفط و ادارة المكامن النفطية في كلية هندسة النفط والتعدين في جامعة الموصل.

* أعمل حالياً في صندوق الاسكان العراقي- وزارة الاعمار والاسكان-العراق.

الكتب المنجزة:

* رسالة ماجستير بعنوان: محددات الطلب على الطاقة في دول الخليج العربية مع إشارة خاصة إلى العراق للفترة (1970-1995)/غير منشورة (1997) .

* (2006) أطروحة دكتوراه بعنوان: السياسة الإنتاجية والسعرية للمملكة العربية السعودية في مجال النفط الخام/ غير منشورة (2006) .

* اقتصاديات الصناعة النفطية 2020.

البحوث المنشورة :

لي عدد من البحوث ضمن موضوعة اقتصاديات النفط والطاقة منشورة في الدوريات التي تصدرها الجامعات العراقية، وفي مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.- أبو ظبي.